

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: الحقوق والعلوم السياسية

كلية: الحقوق والعلوم السياسية

قسم: العلوم السياسية والعلاقات الدولية

تخصص: إدارة وحكومة محلية



رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب(ة): نجية بن أم هاني

تحت عنوان

دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة ظاهرة التسريب الإداري في الجزائر

دراسة حالة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة المسيلة

لجنة المناقشة:

الاسم و اللقب	الجامعة	الصفة
.....	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	رئيسا
د. عنتر بن مرزوق	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	مشرفا ومقررا
.....	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	مشرفا

الموسم الجامعي: 2019/2018م

1439 - 1440 هـ

الإهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد والعمل المتواضع إلى من وصى الرحمان ببرهما والإحسان

إليهما فقال " وبالوالدين إحسانا "

إلى أعلى ما أهداني زماني وإلى من جنني تحت قدميها إلى أمي الغالية

التي رافقتني حلو الحياة ومرها

إلى روح والدي رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه وجمعنا به في جنة

الفردوس الأعلى

إلى زوجي العزيز حفظه الله وأدامه تاج فوق رأسي

إلى كل إخوتي وأخواتي وأبنائهم وبناتهم

وزوجاتهم وأزواجهم

إلى كل صديقاتي

كلمة شكر

عملا بقوله تعالى: "لئن شكرتم لأزيدنكم"

أشكر الله وأحمده على توفيقه ومنه وكرمه على ان أتممت هذا العمل فالحمد لك يارب العالمين كما لا ينبغي لعظيم وجهك وجلال سلطانك، والصلاة والسلام على رسولنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم

بإحسان إلى يوم الدين.

وإقتداء بقوله صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " أتوجه بجزيل الشكر والتقدير

إلى أستاذي المشرف الدكتور بن مرزوق عنتره على إشرافه على هذه الرسالة، والذي لم يبخل علينا

بنصائحه وتوجيهاته القيمة في البحث، كما أتمنى له كل التوفيق.

كما أتوجه بجزيل الشكر والتقدير والإحترام إلى أعضاء لجنة المناقشة حفظهم الله ورعاهم ووفقهم على

تكرمهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، وشكر موصول أيضا إلى جميع من ساعدني من قريب أو بعيد ولو

بكلمة طيبة أو بدعاء خاصة الوالدة حفظها الله ومديري في العمل وجميع الطاقم الإداري بثانوية زابي

صالح.

مقدمة

تمهيد

أدى التقدم العلمي وانتشار شبكة الانترنت إلى إحداث تغييرات وتأثيرات عديدة على طبيعة وشكل العمل الإداري حيث تراجعت الخدمة العامة التقليدية لتفسح المجال أمام خدمة جديدة تعتمد على التكنولوجيا والمعلوماتية، إذ أصبحت الإدارات تبحث عن الطرق الكفيلة بتسهيل أعمالها وأدائها بسرعة ودقة وجودة، ووضوح، وبأقل تكلفة. وهذا لأن تطور الإدارات العامة دليل على تطور الدولة.

ومع هذه التحولات والتطور المتسارع لتكنولوجيا المعلومات ظهرت الإدارة الإلكترونية في العقد الأخير من القرن العشرين كطريقة حديثة وأسلوب جديد في العمل الإداري تتصف بالسرعة والدقة في الأداء وقلّة التكلفة، مما دفع بالدول إلى تطبيقها والاستفادة من مزاياها لتطوير إدارتها، وتحسين أدائها

من هذا المنطلق سعت الجزائر كغيرها من الدول إلى العمل على تطوير إدارتها، من خلال التركيز على توفير الموارد المالية والبشرية وذلك لإدراكها ان التقدم لا يتم بالجانب المادي وحده أو الجانب البشري وحده بل يجب التكامل بينهما حتى تتحسن الخدمة النوعية للإدارات الجزائرية وتحقق رضى المواطن ورضى الموظف الذي يسير الإدارة على حد السواء.

من بين المشاكل التي تؤرق الإدارة الجزائرية ظاهرة التسيب الإداري التي تفتشت في معظم الإدارات، والتي تعتبر مظهر من مظاهر الفساد الإداري الذي عجزت أغلب الدول في القضاء عليه، ونجد بعض الموظفين يعتمدون التسيب في وظائفهم، في حين هناك موظفين يحاولون إتقان أعمالهم إلا أنهم يخضعون لظروف تجبرهم على التسيب الذي يظهر في كثرة غياباتهم وتأخراتهم وعدم إنجازهم لما يطلب منهم من أعمال في الوقت المحدد.... الخ.

لقد رأّت الجزائر أن الحل لمعالجة هذه الآفة لما لها من سلبيات، والحد من خطورتها، هو انتهاج الإدارة الإلكترونية كآلية جديدة، وحديثة تسهل من عمل الموظف، وتخفف ضغط العمل عليه، لما تتمتع به هذه الآلية الجديدة من خصائص ومميزات.

وانطلاقا مما سبق تتعرض هذه الدراسة لدراسة الإدارة الإلكترونية ودورها في مكافحة ظاهرة التسيب الإداري في الجزائر.

أهمية الدراسة :

من الناحية النظرية تكتسي الدراسة أهمية علمية في حقل العلوم الإدارية انبثقت من أهمية الإدارة الإلكترونية للمنظمات الإدارية، انطلاقاً من جدية الموضوع حيث يعتبر موضوع الإدارة الإلكترونية مفهوم جديد وحيوي ظهر في العقد الأخير من القرن العشرين، بالإضافة إلى الندرة النسبية في البحوث والدراسات التطبيقية حول موضوع الإدارة الإلكترونية ودورها في مكافحة ظاهرة التسبب الإداري على المستوى الأكاديمي مما يجعل هذا الموضوع يكتسبه الغموض وعدم الوضوح لدى العديد من الدارسين، ويمكن أن تكون هذه الدراسة نواة لدراسات أخرى تقيس متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

أما من الناحية العملية فتتجلى أهمية الدراسة في كون الإدارة الإلكترونية نمط إداري جديد تستطيع الدول من خلاله تجاوز الأمراض البيروقراطية التي خلفتها الإدارة التقليدية ودورها في مكافحة ظاهرة التسبب الإداري.

أهداف الدراسة :

- إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة منا لتحقيق الأهداف التالية:
- إزالة الغموض واللبس حول موضوعي الإدارة الإلكترونية والتسبب الإداري.
 - مكافحة التسبب الإداري إلكترونياً.
 - توضيح علاقة الإدارة الإلكترونية بمكافحة التسبب الإداري في الجزائر.
 - إثراء الرصيد المكتبي بمرجع جديد، وأن يؤسس كأرضية لدراسات أخرى في هذا المجال.

مبررات اختيار الموضوع:

تتمثل أهم الدوافع لاختيار الموضوع في مايلي :

1. أسباب ذاتية:

- الاهتمام الشخصي بموضوع الإدارة الإلكترونية كوني موظفة في إحدى الإدارات الجزائرية التي مازالت تسير بالطرق التقليدية.
- محاولة إيجاد حلول لظاهرة التسبب الإداري بسبب تعرضي لبعض المشاكل أثناء تأدية وظيفتي جراء تسبب بعض الزملاء في العمل.

2. أسباب موضوعية :

- قلة الدراسات الممنهجة التي تناولت وربطت بين الإدارة الإلكترونية وظاهرة التسبب الإداري.
- الاهتمام المتزايد من طرف مختلف الإدارات بموضوع التحول نحو الإدارة الإلكترونية.
- الحداثة: باعتبار الموضوع من أهم المواضيع الحديثة التي تفرض نفسها على الساحة العلمية والعملية.
- إثراء المكتبة بتقديم بحث أكاديمي جديد يتناسب والتخصص المدروس.

الدراسات السابقة :

أثناء جمع المعلومات ومن خلال الإطلاع على الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع، لأجل تكوين وبناء المحتوى العلمي للبحث لم تصادفني كتب جمعت بين المتغيرين (الإدارة الإلكترونية، التسبب الإداري)، بل تم تناولهما بصفة مستقلة. وتتمثل في :

1- دراسة بعنوان "ظاهرة التسبب الإداري في الجزائر" لصاحبه سمارة نصير، دراسة حازت على جائزة اللغة العربية 2004، الموسومة أبو العيد دودو، منشورات المجلس الجزائري 2005، تناول دراسة موضوع ظاهرة التسبب الإداري في الإدارات الحكومية الجزائرية من حيث المؤشرات والدوافع وسبل علاجه في الجزائر. ويهدف إلى: العمل على ضبط مؤشرات لظاهرة التسبب انطلاقاً من الواقع الإداري الجزائري، بهدف تمييزها عن مختلف الظواهر السلوكية الأخرى المشابهة لها، العمل على حصر مختلف الأسباب التي تؤدي إلى استفحال ظاهرة، التسبب، بين أوساط الموظفين العموميين في الإدارات الحكومية الجزائري، ربط هذه الظاهرة، أي التسبب ببعض الأطر والنظريات التي تبحث في السلوك والدوافع بوجه عام، وبنظرية هرم الاحتياجات التي طرحها في الخمسينيات (50) أبراهام ماسلو (Maslow) بوجه خاص، ثم القيام بدراسة تطبيقية في بعض الإدارات الحكومية الجزائرية. هذا الربط بين النظرية والواقع، أولاً سيسمح بتحديد مختلف النتائج الإيجابية والسلبية التي يمكن أن تترتب عن هذه الظاهرة في المستويات التالية: المستوى الفردي، التنظيمي، الاقتصادي الاجتماعي. ثانياً، يقدم الإطار العام الذي من خلاله يمكن الإسراع في علاجها والذي ينبغي أن يركز على

أسبابها، وعلى الحد من نتائجها السلبية وتشجيعها حيثما تكون لها نتائج إيجابية. وقد توصل إلى الحلول التالية : (إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري في الدولة- توجيه العناية لعنصر الموظفين الحكوميين -تحسين دوافع العمل لدى الموظفين الحكوميين)¹. تختلف عن دراستنا في تركيزه على التسبب الإداري فقط دون التطرق إلى الإدارة الإلكترونية.

2- دراسة للدكتور عبد الله طلبة بعنوان " ظاهرة التسبب في إدارة الدول النامية "، دراسة منشورة في مجلة الفكر السياسي 1999. تناول فيها مفاهيم وأشكال ظاهرة التسبب وعوامله وأسبابه ومن ثم إيجاد حلول مقترحة لمعالجة هذه الظاهرة من خلال تحديد أبعاد وأثار هذه المشكلة. وانتهت إلى عدة نتائج منها:

ضرورة إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري في الدولة، ضرورة الاهتمام بطرائق العمل وأساليبه ،يجب توجيه اهتمام القادة الإداريين إلى القضايا التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية، وترك القضايا التنفيذية والإجرائية إلى مرؤوسيه، يجب تطوير أنظمة الرقابة ،إن السياسة التي تستهدف مكافحة التسبب في جميع أشكاله ومظاهره، يجب أن توجه عنايتها الفائقة إلى العنصر الإنساني.² وقد تناول ظاهرة التسبب الإداري دون ربطها بالإدارة الإلكترونية مثل ما هو الحال في دراستنا .

3- دراسة لـ عبان عبد القادر تحت عنوان " تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر- دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة "، وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه لـ م د في علم الاجتماع، تخصص: إدارة وعمل بجامعة محمد خيذر بسكرة لعام 2015-2016. هدفت هذه الدراسة إلى : قياس درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر كبلد يسعى لأن يكون في مسار الدول المتقدمة إداريا وعلميا ،معرفة ما مدى وعي المدراء والعاملين في الإدارات الجزائرية بأهمية التقدم التكنولوجي وبالأخص تطبيق الإدارة الإلكترونية في إداراتهم ،البحث عن فوائد وأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر ،معرفة مدى وعي المواطنين عن وجود وتطبيق

1 - نصير سمارة، ظاهرة التسبب الإداري في الجزائر، دراسة حازت على جائزة اللغة العربية 2004 الموسومة "أبو العيد دودو"، منشورات المجلس الأعلى للجزائر، 2005، ص 10.

2 - عبد الله طلبة، "ظاهرة التسبب في إدارات الدول النامية"، مجلة الفكر السياسي، ص 207.

الإدارة الإلكترونية في الجزائر، قياس رضا المواطنين عن الخدمات الإلكترونية التي تقدمها الإدارة الجزائرية، توضيح الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تنمية البلدية الجزائرية والقضاء على الأساليب التقليدية الممارسة فيها، التنقيب عن الأسباب التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الجزائرية، تبيان متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الجزائرية، التعرف على مدى توفر الإدارات الجزائرية موقعا إلكترونيا تستخدمه في معاملاتها الإدارية، تشخيص الأساليب المتبعة في الإدارات الجزائرية نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية،

التعرف على الخدمات الإلكترونية التي تقدمها البلديات الجزائرية. تبيان دور الإدارة الإلكترونية في عصرنة الإدارة التقليدية والتحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر. حيث وجد عدة عراقيل تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر من بينها: عوائق إدارية وتنظيمية واجتماعية ومادية وتكنولوجية وأمنية. اختلفت هذه الدراسة عن دراستنا هذه كونها تركز على تحديات الإدارة الإلكترونية.

- دراسة غلوسي دلال تحت عنوان " الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - تبسة -"، وهي عبارة عن مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص: "تنظيم وعمل" بجامعة محمد خيذر بسكرة لعام 2014-2015. هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على واقع التسيب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق تبسة، تسليط الضوء على الية الرقابة الإدارية وظاهرة التسيب الإداري من المنظور النظري السوسيولوجي، معرفة مدى تأثير الرقابة على أداء الموظف في الحد من مظاهر التسيب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق تبسة، التعرف على الأسباب التي تؤدي إلى تفشي ظاهرة التسيب الإداري، محولة إيجاد مقترحات لعلاج ظاهرة التسيب الإداري. وقد خلصت الباحثة إلى

¹ - عبد القادر عيان، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، (أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص 20.

اثبات وجود دور كبير للرقابة في الحد من التسبب الإداري في المؤسسة. تختلف دراسة الباحثة عن هذه الدراسة كونها ركزت على دور الرقابة الإلكترونية في الحد من ظاهرة التسبب الإداري، أما دراستنا فتركز على دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة هذه الظاهرة.

إشكالية الدراسة:

في ظل ما يعيشه العالم من تقدم علمي في شتى المجالات خاصة في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات، حيث كان لهذا التقدم الدور الكبير في تقدم الإدارة والتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، وفي ظل تفشي ظاهرة التسبب الإداري التي تسعى الإدارات إلى مكافحتها بمختلف الوسائل، من هنا نطرح الإشكالية العامة التالية: إلى أي مدى يمكن أن تساهم الإدارة الإلكترونية في الحد من ظاهرة التسبب الإداري في كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

ويتفرع عن هذا التساؤل العام مجموعة من التساؤلات الفرعية والتي تتمثل في :

- ✓ ما مفهوم الإدارة الإلكترونية والتسبب الإداري؟
- ✓ ما هي مزايا الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية؟
- ✓ ما دور الإدارة الإلكترونية في الحد من ظاهرة التسبب الإداري في كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟
- ✓ هل هناك علاقة بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة مكافحتها لظاهرة التسبب الإداري؟

حدود الإشكالية :

الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على معرفة دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة ظاهرة التسبب الإداري في كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

¹ - دلال غلوسي، الرقابة الإدارية والتسبب الإداري في المؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة الكهرباء والغاز . تبسة .

(مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل) كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيذر بسكرة،

2014-2015، ص 10 .

الحدود المكانية: تختص هذه الدراسة بإدارة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الحدود الزمنية: طيلة فترة إنجاز هذه المذكرة.

فرضيات الدراسة :

للإجابة على الإشكالية المطروحة ندعم بحثنا بالفرضيات التالية :

- تساهم الإدارة الإلكترونية بشكل كبير في التقليل من ظاهرة التسبب الإداري.
- تؤثر الإدارة الإلكترونية في الحد من عدم احترام مواقيت العمل في كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- تساهم الإدارة الإلكترونية في الحد من سلبية الموظف وعدم تحمله للمسؤولية في الجامعة.
- هناك علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة مكافحتها لظاهرة التسبب الإداري.

مناهج الدراسة :

لمعالجة هذا الموضوع استخدمنا المناهج التالية :

- **المنهج الوصفي التحليلي:** يعتمد على الوصف الدقيق والتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد للحصول على نتائج علمية بطريقة موضوعية، إذ يتجلى الاعتماد على هذا المنهج من خلال سرد ووصف أهم تعاريف ومبادئ وأسباب الإدارة الإلكترونية وكذلك تعريف ظاهرة التسبب الإداري وأسبابه ومظاهره.
- **منهج دراسة الحالة:** الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال دراسة كيفية تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الجامعة والنتائج المترتبة عن هذا التطبيق.

تحديد المصطلحات :

دراستنا تتكون من مفهومين مركبين هما الإدارة الإلكترونية والتسبب الإداري :

❖ **الإدارة الإلكترونية:** هي وظيفة إنجاز الأعمال داخل المؤسسة باستخدام الوسائل الإلكترونية. باختصار تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها الأعمال الإلكترونية، أو إدارة وتوجيه وتنفيذ الأعمال الإلكترونية.¹

❖ **التسيب الإداري:** يقصد به إهمال الموظف للواجبات المنوطة به والمنصوص عليها في القوانين واللوائح والقرارات التي تنظم الوظيفة العامة بشكل يؤدي إلى مردود سلبي على الاداء وسير العمل.²

❖ منهجية الدراسة :

❖ تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول بمقدمة وخاتمة، حيث جمعنا في الفصل الأول كل المفاهيم الأساسية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية والتسيب الإداري من خلال تعريف الإدارة الإلكترونية والتسيب الإداري، أسباب ومبادئ، مظاهر، أشكال، أهداف، عناصر... كل منهما، أما الفصل الثاني فقد خصصناه للحديث عن انتهاج الإدارة الإلكترونية كآلية لمكافحة التسيب الإداري في الجزائر من خلال التعرف على الجهود الجزائرية في مجال الانتقال نحو الإدارة الإلكترونية من أسباب ومؤشرات، عقبات، مزايا، وأيضا التعرف على مكافحة التسيب الإداري إلكترونيا في الجزائر من خلال تعريف مكافحة التسيب إلكترونيا وأساليبه، متطلباته، عقباته، وآليات المعالجة، وبالنسبة للفصل الثالث فيضم الدراسة التطبيقية، والتي نهدف من خلاله إلى معرفة علاقة الإدارة الإلكترونية بمكافحة التسيب الإداري في الجزائر من خلال دراسة حالة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، والبداية تكون بالتعرف على المنظمة محل الدراسة من خلال النشأة، ثم عرض هيكلها التنظيمي، وصولا إلى معرفة دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة ظاهرة التسيب الإداري من خلال نتائج الاستمارة.

❖ صعوبات الدراسة :

- قلة المراجع التي تربط بين متغيري الدراسة.
- صعوبة الحصول على المعلومات من الموظفين لحساسية الموضوع.

¹. نورة بنت ناصر الهزاني، الخدمات الإلكترونية في الأجهزة الحكومية. الرياض : مكتبة الملك فهد، 2008، ص 34.

². دلال غلوسي، مرجع سابق، ص 10.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية
والتسيب الإداري

تمهيد:

مع انتشار شبكة الإنترنت وتوظيفها في مختلف الإدارات أصبحت تكنولوجيا المعلومات والشبكات الإلكترونية هي أساس كل الإدارات الحديثة وقد أدت إلى ظهور مصطلحات جديدة مثل الإدارة الإلكترونية E-Management أو الإدارة الرقمية Digital Management والتي تحول العمل الإداري العادي من النمط اليدوي إلى النمط الإلكتروني.

لذلك سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى تحديد الإطار المفاهيمي والنظري لمصطلح الإدارة الإلكترونية بحيث سنتطرق إلى نشأة وتعريف الإدارة الإلكترونية ثم مبادئها وخصائصها بعد ذلك ننتقل إلى أهدافها وعناصرها وأخيرا نتعرف على أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها.

المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول: النشأة والتعريف

أولاً: نشأة الإدارة الإلكترونية

عالم اليوم للتكنولوجيا الحديثة في ميدان المعلومات والاتصالات هو عالم البيانات والمعطيات التي يمكن الإطلاع عليها ألياً، فالمؤسسة التقليدية القائمة وفق المبدأ التaylorي تحولت إلى مؤسسة شبكة وتحولت وثائقها المكتوبة إلى صور رقمية وأدت إلى بناء المكاتب دون ورق باعتماد أسلوب العمل على الشبكة.¹

تعود بدايات ظهور الإدارة الإلكترونية إلى عام 1973 أول ما استخدم مصطلح المكتب اللاورقي في الولايات المتحدة الأمريكية أي الإشارة إلى فكرة مفادها التحول إلى العمل الرقمي، وفي عام 1974 أخذت مؤسسة زيروكس تروج لهذا المفهوم باعتباره يمثل مكتب المستقبل. وفي سنة 1996 كانت بداية الانطلاق لشركة مايكروسوفت في الميدان من خلال استخدام الربط الشبكي بين الحواسيب، وفي نهاية التسعينات استخدم مصطلح الإدارة الإلكترونية مع انتشار شبكة الانترنت العالمية.²

وفي سنة 1992 عقد مؤتمر الأكواخ البعيدة في المملكة المتحدة وتبنى فيه مجلس لندن (مشروع الاتصالات البعيدة التقنية) الذي أكد على جمع ونشر المعلومات بوسائل إلكترونية كالبريد الإلكتروني والوصول عن بعد لقواعد المعلومات، لتظهر بعد ذلك محاولات أخرى في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1995 في ولاية فلوريدا بهيئة البريد المركزي وبمفهوم يدل على إن الشخص يستطيع الحصول على الخدمات من خلال الحاسوب دون الذهاب للمؤسسة، لكن كان بصورة مصغرة وبأساليب بسيطة لم تصل إلى الصورة الرسمية إلا مؤخراً ثم تبع ذلك محاولات في مختلف دول العالم.³

1 - سحر قدوري، "الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة"، مجلة المنصور، عدد 14/خاص/الجزء الأول، 2010، ص 157.

2 - خالصة زاوي، تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري -دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بسطيف-، (أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه الطور الثالث)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2016-2017، ص 7.

3 - مبارك الزيغام، الإدارة الإلكترونية المغربية، WWW.ahewar.org، اطلع عليه يوم 10/12/2018، 10:13.

كما يؤكد ياسين أن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء نتيجة تطور موضوعي يمتد إلى العقود الخمسة الأخيرة من القرن الماضي، وبدايات ظهور الإدارة الإلكترونية تتمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينات والستينات، حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدامه

للحاسوب يعني الإسراع في إنجاز الأعمال واختصار للجهد والوقت والموارد.

إذن ما لا يمكن إنكاره أن الإدارة الإلكترونية تمثل امتداد للتطور الطبيعي في المدارس الإدارية على مر القرون الثلاثة وليس تجاوزا لها.¹

ثانياً: تعريف الإدارة الإلكترونية

بالرغم من حداثة مصطلح الإدارة الإلكترونية وفق ما تشير إليه أدبيات الفكر الإداري المعاصر، إلا أن هناك العديد من التعاريف التي قدمت لهذا المصطلح، بحيث وضع العلماء أكثر من تعريف للإدارة الإلكترونية نذكر منها:

- الإدارة الإلكترونية منظومة رقمية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من النمط اليدوي إلى النمط الإلكتروني، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف.²

- الإدارة الإلكترونية هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للإدارة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الإدارة.

من خلال تحليل هذا التعريف يتضح أن الإدارة الإلكترونية هي عملية إدارية في المقام

الأول تشمل :

التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، كما أن ما يميز الإدارة الإلكترونية عن الإدارة التقليدية هو قيامها على الإمكانيات التكنولوجية التي توفرها شبكة الإنترنت.³

¹ -سميرة مطر المسعودي معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الخاص بمدينة مكة المكرمة ومن وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، (رسالة ماجستير)، (غير منشورة)، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة، 2010/2011، ص39.

² - أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2015)، ص22.

³ - محمد سمير احمد، الإدارة الإلكترونية، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009)، ص43.

-ذكر الأستاذ حمدي قبيلات في كتاب له بعنوان قانون الإدارة العامة الإلكترونية العديد من التعاريف للإدارة الإلكترونية منها :

وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية.

وعرفها أيضا بأنها :استخدام كل الوسائل الإلكترونية في إنجاز كل الأعمال ومعاملات المنظمة باستخدام البريد الإلكتروني والتحويلات الإلكترونية للأموال والتبادل الإلكتروني للمستندات والفاكس والنشرات الإلكترونية وأية وسائل إلكترونية أخرى.¹

التبادل غير الورقي للمعلومات والعمليات وذلك باستخدام التبادل الإلكتروني للبيانات بغية زيادة كفاءة وفعالية الأداء.²

يعرفها البنك الدولي بأنها مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات إلى المواطن ومجتمع الأعمال، وإعطاء الفرصة للمواطنين للمشاركة في كافة مراحل العملية السياسية والقرارات المتعلقة بها والتي تؤثر على مختلف نواحي الحياة.³

وتمثل الإدارة الإلكترونية العمود الفقري للحكومة الإلكترونية وهي تشكل العمليات الداخلية (officeoperations.Back) والتي تظهر للمواطن أو المؤسسات وربط الإدارات العامة والوزارات عبر أنظمة التكامل (Intégration) ووصولاً إلى مكننة كامل الوظائف الأساسية للحكومة الكلاسيكية، ومن الممكن الحديث في هذا المجال عن أنظمة قواعد البيانات، أنظمة شؤون الموظفين، ومختلف المعلومات الجغرافية، الأنظمة المالية، شؤون الموظفين، ومختلف الأنظمة المعلوماتية التي تهدف إلى دعم عمليات الحكومة الإدارية.⁴

¹ -حمدي قبيلات، قانون الإدارة العامة الإلكترونية، ط1، (الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2014)، ص25.

² -نورالدين حاروش، رقيقة حروش، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، (عمان: دارالايام للنشر والتوزيع، 2015)، ص354.

³ -worldBank، Adéfinition ofe-gouvernement:

<http://www.worldbank.org/publicsector/egowtudies.htm>. access 816/2005.

⁴ -سمية بومروان، الحكومة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات الحكومية دراسة مقارنة، ط1، (الرياض، المملكة العربية السعودية:مكتبة القانون والاقتصاد، 2014)، ص45.

المطلب الثاني: مبادئ الإدارة الإلكترونية وخصائصها

أولا مبادئ الإدارة الإلكترونية: من أهم المبادئ التي تركز عليها الإدارة الإلكترونية نذكر مايلي :

1- تقديم أحسن الخدمات: وهذا الاهتمام بالفرد يتطلب خلق بيئة عمل متنوعة فيها المهارات والكفاءات المهيأة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل يسمح بالتعرف على جوهر كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات المتوفرة وتحليلها بدقة، مع تحديد نقاط القوة والضعف، وصولا إلى استخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.

2- التركيز على النتائج: ويقصد بهذا المبدأ أن اهتمام الإدارة الإلكترونية ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة على أرض الواقع، لأن الأفراد لا تهمهم كثيرا فلسفة العمل، وإنما الشيء الذي يهمهم بالدرجة الأولى هو الإتيان بالبرهان والدليل الفعلي على صحة العملية الإلكترونية وبروز نتائجها في أرض الميدان، بمعنى آخر ينبغي أن تحقق الإدارة الإلكترونية فوائد للأفراد تتمثل في تحقيق العبء عليهم من حيث الجهد والمال والوقت، وتوفير خدمة دائمة على مدار الساعة وإنجاز العمل بكفاءة عالية وفي وقت سريع، وكذلك الحصول على الخدمة بصورة مبسطة وميسرة.¹

3- سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: يقصد بهذا المبدأ أن تقنيات الإدارة الإلكترونية متاحة للجميع سواء في العمل أو في الجامعات أو المكتبات... الخ، وذلك حتى يتمكن كل فرد من التواصل مع الإدارة الإلكترونية، كما أن نظام الإدارة الإلكترونية يقوم على أساس سهولة الاستعمال بحيث يمكن ربط الاتصال بين الأفراد والمنظمات بسهولة وإتمام الإجراءات بسهولة وبساطة.²

4- التغيير المستمر: وهذا مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية لأن الإدارة الإلكترونية تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء، سواء بقصد إرضاء المستفيد من

¹ -سمير عماري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية، (أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير)، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018/2017، ص ص38-39.

² - مختار حماد، تأثير الإدارة الإلكترونية في إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، (مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية)، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، 2007، ص15.

- الخدمة أو بقصد التفوق في مجال المنافسة، وفي جميع الحالات فإن الفرد هو المستفيد الأول من هذا التحسين المستمر والمتواصل.¹
- 5- تخفيض التكاليف: وهذا يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات ينتج عنهما تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء، وتوسيع نطاق الخدمات إلى عدد معتبر من المشاركين الذين يستفيدون من الخدمات بأدنى التكاليف كلما زاد عددهم.
- نستنتج مما سبق وان مبادئ الإدارة الإلكترونية يغلب عليها الطابع الاستراتيجي، فالغاية هي استخدام الإمكانيات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وزيادة قدرة المنظمة على توفير المعلومات والخدمات للمستفيدين بسهولة ويسر.
- ثانيا: خصائص الإدارة الإلكترونية:** يمكن تلخيص خصائص الإدارة الإلكترونية فيما يلي :
- استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أداء الأعمال وتقديم الخدمات، تأكيد رفع الكفاءة في الأداء وتحقيق الفاعلية في التعامل.²
 - **زيادة الإتقان:** إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري والتغيير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام، والأنشطة الإدارية التقليدية.
 - **تخفيض التكاليف:** إذا كانت الإدارة الإلكترونية في البداية تحتاج لمشاريع مالية معتبرة بهدف دفع عملية التحول، فإن انتهاء نموذج المنظمات الإلكترونية بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة.
 - **تبسيط الإجراءات:** عن طريق إدخال المعلومات إلى الإدارات وتحقيق الشفافية داخل المنظمات الإلكترونية وهي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات.
 - **تحقيق الشفافية:** فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة

¹ -عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية والجزائر، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية)، تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010/2009، ص16.

² -رانية هدار، "دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة ظاهرة الفساد الإداري"، المجلة الجزائرية للامن والتغذية، العدد(09)جويلية 2016، ص242.

الإلكترونية التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات.¹
ومن بين الخصائص نجد كذلك:²

- 1- إدارة بلا أوراق: حيث تتكون من الارشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرة الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.
- 2- إدارة بلا مكان: وتتمثل في التليفون المحمول والتليفون الدولي الجديد والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخليقية -مواقع الإدارة متاحة عبر الإنترنت أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع، كما أن وصلات شبكة الانترنت ليست في حاجة إلى مباني ضخمة لاستيعاب موظفيها ومكاتبها ودواليبها الكثيرة المتخمة بالملفات والأوراق، وإنما مكان صغير محدود يكفي لاستيعاب بعض أجهزة الحاسوب ومتعلقاتها، ويصلح ليكون مقرا لإدارة كبيرة كانت في الماضي يضيق بها مبنى ضخم يفوق مبناها بعشرات المرات.

3- إدارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة متواصلة، فالعالم أصبح يعمل 24 ساعة في اليوم.

4- إدارة بلا تنظيمات: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.³

بالإضافة إلى الخصائص السابقة يمكن أن نذكر ما يلي:

- المرونة: الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها متجاوزة بذلك حدود الزمان وصعوبة الاتصال، ما

¹ -حاتي نبيلة، الإدارة الإلكترونية كآلية لعصرنة الإدارة الجزائرية دراسة حالة:جواز السفر الإلكتروني البيومترى بالدائرة الإدارية لولاية برج بوعريبيج، (مذكرة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية)، تخصص:إدارة وحكامة محلية، جامعة المسيلة كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية 2014/2015، ص 38.

² - بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وفاق، (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير) تخصص إدارة الاعمال والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة الجزائر 3 2015/2016، ص ص 46-47.

³ - محمد محمود الخالدي، التكنولوجيا الإلكترونية، ط1، (عمان:دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007)، ص ص 21-

يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبدا بفعل تلك العوائق في ظل الإدارات التقليدية.¹

- الرقابة المباشرة والصادقة: أصبح بإمكان الإدارة الإلكترونية متابعة مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية التي في وسعها ان تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور.

- السرية والخصوصية: توفر الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة لما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفاز لتلك المعلومات.

بالإضافة إلى الخصائص السابقة نذكر مايلي:²

- التفاعل المتكامل وتوسيع حدود التعامل.
- تنفيذ كافة العمليات الإدارية والتنظيمية إلكترونياً.
- زيادة القدرة على الابتكار والتجديد لمواكبة التغيرات.

المطلب الثالث: أهداف الإدارة الإلكترونية وعناصرها

أولاً: أهداف الإدارة الإلكترونية: هناك أهداف كثيرة تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيقها منها:

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية، مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا، ومتابعة وإدارة كافة الموارد.
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، وتقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.
- تقليص معوقات اتخاذ القرار، عن طريق توفير البيانات وربطها.

¹ - حسين بن محمد الحسن، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المملكة العربية السعودية معهد الإدارة العامة، المحور الثاني التوجهات والأساليب الحديثة في تطوير أداء المنظمات، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات - الرياض - المملكة العربية السعودية، 13-12 ذو القعدة 1430 هـ الموافق 1-4 نوفمبر 2009، ص26.

² - محمود أحمد عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، (المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013)، ص 20.

- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسة إيجابية لدى كافة العاملين.

- توفير البيانات والمعلومات للمستخدمين بصورة فورية.

- التعليم المستمر وبناء المعرفة.

وبالإضافة إلى هذه الأهداف تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق الأهداف التالية:

• أهداف مرتبطة بإجراءات العمل وتخفيض التكاليف، والمتمثلة في تقليل ساعات العمل

وإمكانية أداء الأعمال عن بعد، وكذا رقمنة المعاملات الإدارية، والتي تحد من الأخطاء

المرتبطة بالعامل الإنساني ومواكبة بقية دول العالم.¹

• إزالة الفجوة التنظيمية بين الإدارة العليا والموظفين.

هذا بالإضافة إلى الأهداف التالية:

- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.

- تهيئة البنية التحتية الفنية اللازمة لتشغيل الخدمات الإلكترونية.

- توفير عدد من خدمات الدائرة الإلكترونية الخاصة للأفراد والمؤسسات عبر شبكة

الانترنت.

كما صنفها النمر وآخرون إلى الأهداف الآتية:²

1- أهداف مباشرة يمكن ترجمتها إلى مكاسب مادية مثل:

- إنجاز سريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات.

- تقليل ساعات العمل داخل المنظمات الحكومية.

- الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية.

- إمكانية أداء الأعمال عن بعد.

¹ - محمد بن سعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة: بنين، (رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير)، (غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 31-32

² - محمد محمود علي النعمان، "درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس المرحلة الثانوية بأمان العاصمة صنعاء وسبل تطويرها من وجهة نظر مدرء المدارس"، مجلة الناصر، السنة الرابعة، العدد الثامن، يوليو-ديسمبر 2016، ص 158-159.

2- أهداف عامة غير مباشرة يصعب ترجمتها إلى مكاسب مادية ملموسة مثل:

- التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني.
- التوافق مع بقية دول العالم خصوصا المتقدمة.
- زيادة وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات.

ثانيا :عناصر الإدارة الإلكترونية: تتكون الإدارة الإلكترونية من العناصر الأساسية الآتية:

1-عتاد الحاسوب**Computer Hardwre** :¹ يتكون من الأجهزة المادية للحاسوب (نظام

الحاسوب)ويمكن تصنيفه إلى هذه الفئات:

- وحدات الإدخال: مثل لوحة المفاتيح، الفأرة، شاشة اللمس وغيرها.
- وحدات الإخراج: مثل الطابعة، الشاشة والوسائط الصوتية.
- وحدة المعالجة المركزية:تتولى تنفيذ التعليمات وتقع مع الذاكرة الرئيسية على لوحة إلكترونية(اللوحة الأم).

- الذاكرة الرئيسية: وتشكل كل من وحدة المعالجة المركزية والذاكرة الرئيسية عقل الحاسوب.

2-البرمجيات **Software**: وهي كافة البرامج الحاسوبية التي تؤدي دورا رئيسيا في السيطرة

على المكونات المادية للحاسوب، وتأدية الأوامر والمهام المطلوبة من الحاسوب ،ومن أهم

هذه البرمجيات أنظمة التشغيل كمايكروسوفت، ويندوز ولينكس، وسولاريس وغيرها.²

شبكة الإتصالات **Communication Network** :ماهي إلا أنماط للاتصال يتم من

خلالها تدفق البيانات والمعلومات والايخبار بين أعضاء الفريق أو مجموعة الاتصال.³

والإكسترانت Extranet وهي الشبكة المكونة من مجموعة شبكات إنترانيت ترتبط ببعضها

عن طريق الإنترنت وتحافظ على خصوصية كل شبكة انترانيت ⁴، وتشارك فيما بينها

ببعض الخدمات والتطبيقات.والانترنتInternet وهي شبكة اتصالية عالمية يستطيع جميع

1 - سعدغالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع)، 2018، ص ص 117-118.

2 - إيمان الحيارى ،مفهوم البرمجيات ،متاح على الموقع <https://mawdoo3.com> أطلع عليه يوم : 05/01/2019.

3 - حميد الطائي، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، (داراليازوري)، ص 52.

4 - محمد فتحي عبد الهادي، الإتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، المجلد الخامس عشر، العدد الثلاثون، (مصر،

القاهرة:المكتبة الأكاديمية، 2008)، ص 140.

الأشخاص الدخول إليها والاستفادة من خدماتها ضمن بروتوكولات معينة ومن أكثر استخداماتها الشبكة العنكبوتية المعروفة بالرمز WWW¹ والبريد الإلكتروني... وغيرها.

3- **صناع المعرفة Knowledge Workers**: وهم الخبراء والاختصاصيون العاملون في حقل المعرفة، وهم يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، ويمثلون القيادات الرقمية Leaderships Digital والمديرين والمحللين للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المنظمة ويتولون إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية.² لكن العناصر السابقة وبالرغم من أهميتها لا تكفي لنجاح الإدارة الإلكترونية من دون توفر ثلاثة عناصر أخرى على غاية من الأهمية وهي³:

1- ينبغي ان تراعي الإدارة الإلكترونية ثقافة المجتمع وخصوصياته والتي تعطي شرعية لتلك الإدارة.

2- التشريعات التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية ومن ثمة تقاس على وفق نجاح الإدارة من عدمه والنتائج المترتبة عليها.

3- الضوابط والتعليمات التي تضبط عمليات الإدارة الإلكترونية وتحقق استمراريتها، وكل ذلك تقف وراءه جهة سياسية تمتلك إرادة حقيقية تعمل على تهيئة البيئة اللازمة للأداء الجيد، وتتولى الإشراف على العمل والوقوف على مراحل ومستويات النجاح أو التلكؤ الإداري.

المطلب الرابع: أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها

أولاً: أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية: يمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية :

- 1- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
- 2- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
- 3- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.

1 - محمد محمد الهادي، تكنولوجيا الاتصالات وشبكات المعلومات، (المكتبة الأكاديمية، 2001)، ص 43.

2 - موسى عبد الناصر، محمد قريشي، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة-الجزائر"، مجلة الباحث، عدد 09، 2011، ص90.

3 - أحلام محمد الشواي، "الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه"، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 24، العدد4، 2016، ص 3395.

- 4- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.¹
 - 5-ازدياد المنافسة بين المؤسسات.
 - 6- الاتصال المستمر بين العاملين.
 - 7- العولمة بكل أبعادها الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والتكنولوجية.²
 - 8- تحسين مستوى الخدمة وترشيد استخدام الموارد.
 - 9- الحوار والتواصل الرغبة الجماعية لدى المجتمعات المعاصرة في الالتقاء بالآخر وإقامة حوار الحضارات على نحو اجتماعي.³
 - 10-القرية الكونية:اتسمت التطورات السريعة في جعل العالم قرية صغيرة.⁴
 - 11-التحولات الديمقراطية.⁵
 - 12-الشفافية.
 - 13-اللامركزية.
 - 14-زيادة وعي المواطنين نتيجة تحسن المستويات التعليمية والمعيشية وزيادة عدد السكان.⁶
- ثانيا: متطلبات الإدارة الإلكترونية:** نظرا لكون الإدارة الإلكترونية عملية معقدة تشتمل على نظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبشرية، فإن ذلك يتطلب لتطبيقها توافر العديد من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية من أجل إخراجها إلى حيز التنفيذ ومن بين هذه المتطلبات :
- 1-**المتطلبات الإدارية:**ايا كان نوع المشاريع وحجمها، تحتاج لوجود إستراتيجية واضحة بما يتلاءم مع طبيعة المشروع وطبيعة البيئة المحيطة به، ولذا فإنه لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية ينبغي توافر العديد من المتطلبات الإدارية من أهمها:

1 - رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، القاهرة، ص 5.

2- خالصة زاوي، مرجع سابق، ص7.

3 - حسين بن محمد الحسن، مرجع سابق، ص29.

4 - لندة فرخة، دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج جيجل، (رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017، ص 42.

5- يمينة عمرون، الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية دراسة حالة بلدية المسيلة: 2012-2017، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر اكاديمي)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016-2017، ص 16.

6 - سميرة مطر المسعودي، مرجع سابق، ص 36.

- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس.
 - القيادة والدعم الإداري.
 - تطوير الهيكل التنظيمي.
 - التعليم والتوعية والتثقيف.
 - تهيئة المنظمة للانتقال من نموذج الأعمال التقليدية إلى نموذج الأعمال الإلكترونية.
 - وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقا للمستجدات.¹
- 2-**المتطلبات البشرية:** ضرورة إعداد الكوادر البشرية والفنية المتخصصة ذات الارتباط بالبيئة المعلوماتية ونظم العمل على شبكات الاتصالات الإلكترونية، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية، والتي تساعد في إعداد الكوادر البشرية الفنية المطلوبة لتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وهناك جملة من المتطلبات البشرية تتمثل فيما يلي:
- تحديد الإحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين واستقطاب أفضلهم.
 - التمكين الإداري للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات التكنولوجية.²
- 3-**المتطلبات المالية:** يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة لذا يحتاج إلى تمويل طائل وميزانية مستقلة، بحيث تكون تحت المراجعة الدورية لغرض ديمومة التمويل المستمر للمشروع، لضمان استمراريته ونجاحه وبلوغ الأهداف المنشودة، إذ لابد من الدعم المالي للمؤسسة.³

1 - محمد جمال أكرم عمار، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، (رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير)، (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، ص ص 32-33.

2 - سعد بن محمد سعد الزغبيني، دور تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تحسين القرارات الإدارية، (رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية)، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2015، ص 42.

3 - هدى عباس قنبر، ميسون عدنان حامد، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبات الجامعية جامعتي بغداد والمستنصرية نموذجا"، مجلة الأستاذ، العدد 210، المجلد الثاني، 2014، ص 328.

4- المتطلبات التقنية: وتشمل البنية التحتية من خلال :

- توفر الحواسيب المتطورة لدى طرفي العلاقة.
- شبكات الحاسب الآلي المترابطة سواء داخلية أو خارجية.
- توفير خدمات الانترنت وتأمينها على كافة أرجاء الدولة.

5- المتطلبات الأمنية: هناك تحديات كبيرة تنضب أغلبها على سرية المعلومات، سواء كان

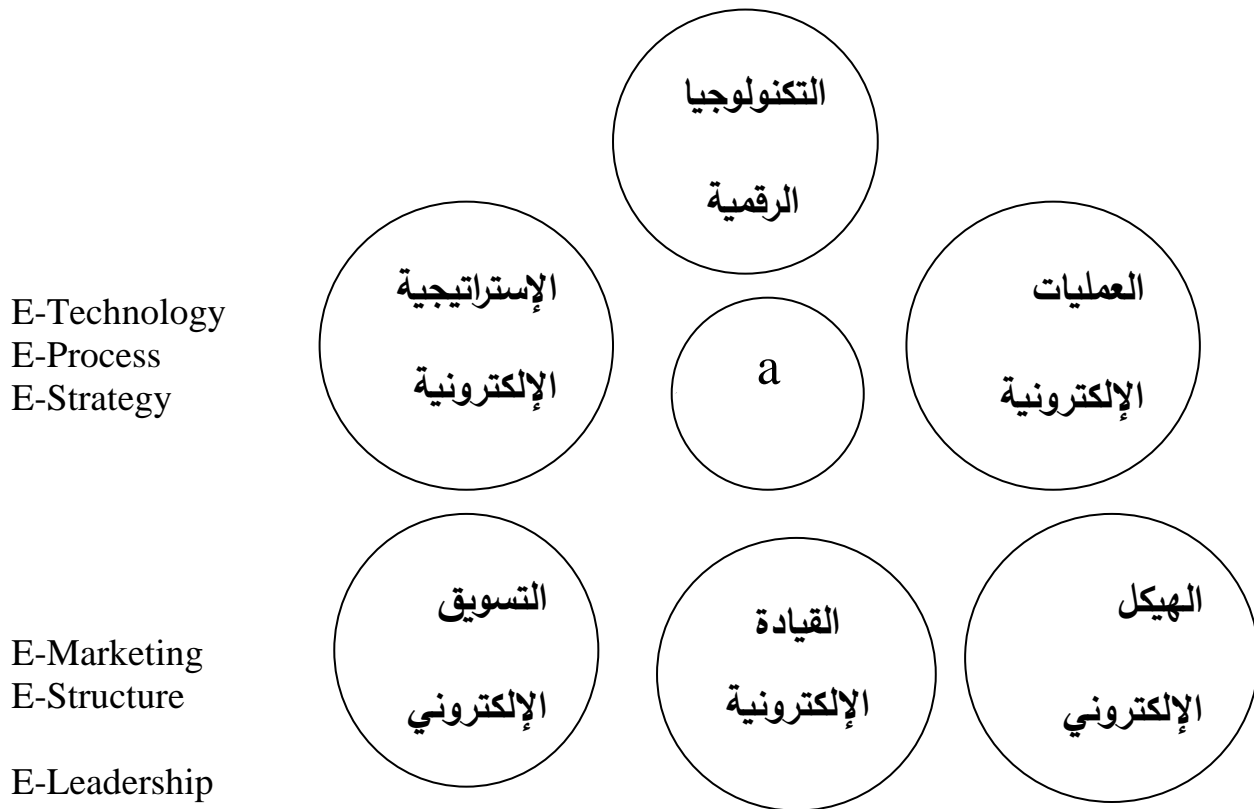
يتعلق بحفظ المعلومات وتخزينها إلكترونياً، أو المحافظة على سريتها بين المؤسسات أو التأكد من وجود المعلومة المطلوبة وإتاحتها للجميع بشكل متساوي، لذا تجب مجموعة من الإجراءات لتحقيق أمن المعلومات وتقليل التأثيرات السلبية لاستخدام شبكة الإنترنت، ومنها:

- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الإنترنت.
- تطوير أدوات التشفير في البرمجيات الحديثة.
- توجيه الاهتمام للبيئة الإدارية على المستوى الجزئي بوضع الأنظمة التي تحدد المسؤوليات والصلاحيات والعقوبات المناسبة.
- اعتماد استخدام الوسائل الأمنية كالبطاقة الذكية لإثبات هوية المواطن أو رخصة قيادة، أو محفظة إلكترونية.
- التعاون والتنسيق.
- بث القيم والفضائل الإسلامية في النفوس ومراقبة الذات لدى جميع فئات المجتمع.
- سن التشريعات المناسبة التي تنظم العمل الإلكتروني.¹

أما سعد غالب ياسين فيرى أن هناك ستة متطلبات للإدارة الإلكترونية هي:²
تطبيق نظام إدارة إلكترونية حديثة واستكمال عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يتطلب توفر توليفة متكاملة من العناصر الجوهرية التي تتبادل التأثير والوظائف في سياق تطور عملية التحول الإلكتروني للمنظمة هذه العناصر والشروط الأساسية لنجاح تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية تظهر في الشكل التالي:

1 - سعيد بن محمد سعيد القحطاني، تطبيقات الإدارة الإلكترونية وإنعكاساتها على المستفيدين من خدمات المديرية العامة للجوازات بمدينة جدة، (رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص ص 26-27.

2 - سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري، 2016، ص 170.



الشكل (1): المتطلبات الستة للإدارة الإلكترونية
المصدر : سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية

من خلال ما تم استعراضه في المبحث الأول يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي منظومة رقمية متكاملة تتسم بمجموعة من الخصائص، وتهدف إلى تحسين أداء الإدارات بتحويل العمل الإداري العادي من النمط التقليدي اليدوي إلى النمط الإلكتروني، وتتعدى مفهوم الاستعانة بالتقنيات الحديثة إلى مفهوم تكامل مجموعة من العناصر التي تتفاعل فيما بينها، لتحقيق الكفاءة والفعالية في المنظمة، كما ان الإدارة الإلكترونية هي مشروع يقتضي توفر جملة من المقومات والمتطلبات لضمان نجاح التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثاني: مفهوم التسيب الإداري

لا يخفى علينا أهمية المورد والعنصر البشري في الإدارة، إذ يعتبر المحرك الرئيسي للنشاط الإداري، والذي من خلاله تحقق الإدارة نشاطها وأهدافها.

من هنا يجب على الإدارة أن تضبط موظفيها وتضع قوانين وتعليمات تحدد مهام وواجبات الموظفين، وكذلك العقوبات الانضباطية على من يخالف تلك الواجبات، وهذا للحد من سوء الإدارة وضعفها وهو ما يعرف بالتسيب الإداري.

إن إهمال الموظف للواجبات المنوطة به والمنصوص عليها في القوانين سيخلق مردودا سلبيا على الإنتاجية وسير العمل، ولهذا سنحاول في هذا المبحث تعريف التسيب الإداري والتطرق لأسبابه وأشكاله، ومظاهره كما نذكر آثاره وآليات مكافحته.

المطلب الأول: تعريف التسيب الإداري

التسيب في اللغة هو ترك الشيء يسير على رسله، والسائبة هي الناقة التي كانت تسيب في الجاهلية لنذر أو نحوه. والسائبة أيضا هي العبد: كان الرجل إذا قال لعبده أنت سائبة عتق ولا يكون ولاؤه له. ولكن التسيب في اللغة الدارجة هو الإهمال وانعدام الضوابط أو ضعف الالتزام بالأنظمة، والسائب هو المهمل، وعبارة "سيبه" تعني أطلقه وتركه وخلاه يسير حيث شاء. ¹ وقد ورد في القرآن الإشارة إلى هذه العادة باعتبارها عادة جاهلية لا أساس لها من الصحة فقال تعالى: {ما جعل الله من بحيرة ولا سائبة ولا وصيلة ولا حام ولكن الذين كفروا يفترون على الله الكذب وأكثرهم لا يعقلون} المائدة 105.

أما لو أضفنا إلى كلمة (تسيب) كلمة أخرى هي كلمة (إداري) فإننا تكون بصدد تعريف اصطلاحي لمفهوم التسيب يختلف قطعا عن فكرتنا عن هذا المفهوم المستمد من المعنى اللغوي وإن كان لا يبتعد عنه كثيرا فالتسيب الإداري يمكن تحديده بأنه:

إهمال الموظف للواجبات المنوطة به، والمنصوص على ما في القوانين واللوائح والقرارات التي تنظم الوظيفة بشكل يؤدي إلى مردود سلبي على الإنتاجية وسير العمل. ²

¹ - فارس طامي العتيبي، التسيب الوظيفي في القطاع العام أسبابه وعلاجه، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ص 7.

² - حسن الصفار، رؤية شرعية حول تساهل الموظفين، خطب الجمعة النصية، ص 2.

التسيب هو عدم الشعور بالمسئولية، وإهمال تام للعمل و عرقلته....الخ.¹
إن التخلف في كثير من دول العالم هو تخلف إداري قبل كل شيء سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية. فالإدارة الجديدة تترك انطباعات قوية في أعمال الدولة ومدى نجاحها والتقدم الذي تحرزته في مختلف الأنشطة التي تمارسها ويمكن ملاحظة ذلك بالنظر إلى الدول المتقدمة كالولايات المتحدة وألمانيا وبريطانيا فالتطور الحاصل فيها يرجع إلى التقدم الإداري. فالإدارة في هذه الدول تتميز بالدقة والمرونة التي تصاحب مختلف الأعمال والمعاملات التي تقدم إلى الموظفين فيها، وبالتالي فمن الضروري التركيز على هذه الناحية ألا وهي الناحية الإدارية في الدول من أجل الوصول إلى المستوى المطلوب الذي يؤوله كل مواطن فأبي إهمال في الإدارة يؤدي إلى التسيب الإداري. التسيب الإداري يرتبط في الإدارة بمسألة الغياب و التأخير عن العمل ويشمل التسيب الإداري العديد من الممارسات السلبية للموظف أثناء تأدية مهامه الرسمية مثل الهروب من أداء الأعمال والمعاملات المختلفة.²

تعريف الجعلي للتسيب: تخلي العاملين وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئياً أو كلياً. تعريف السدحان: "مظهر سلبي يندرج ضمن منظومة السلوك الإداري ينتج عن عدم الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة".

لقد أورد المعيوف بعض التعريفات للتسيب الوظيفي والتي منها مايلي³:

تعريف الزيايدي: عدم وجود العامل في أوقات ومكان العمل الرسمية.

تعريف ابن سعيدان: عملة ذات وجهين هما اللامبالاة واللانتماء.

ولقد أورد أبو إدريس تعريفاً جامعاً للتسيب الوظيفي حيث عرفه بأنه: "الانحراف المسلكي عن مفهوم النظام العام في الوظيفة العامة، أو إخلال الموظف بواجباته ومخالفته الواجبات والسلوك الذي ينص عليه النظام والقواعد التنظيمية العامة، أو أوامر الرؤساء في حدود القانون،

¹ - محمد بن عزوز، "الفساد الإداري والاقتصادي، آثاره وآليات مكافحته حالة الجزائر"، المجلة الجزائرية للمعلومة والسياسات الاقتصادية، العدد 7، 2016، ص 203.

² - نوري منير وآخرون، "الإصلاح الإداري وأهميته في القضاء على التسيب والفساد الإداري وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة"، مداخلة مقدمة في جامعة حسبية بن بوعلوي، الشلف، ص ص 3-4 .

³ - حسن محيسن حسن ابو عمرة، عوامل الإخلال الوظيفي في الكليات التقنية بمحافظة غزة، (رسالة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2010-2011، ص ص 8-9.

أو الخروج على مقتضى الواجب، أو أن يقصر في تأدية وظيفته بما يتطلبه ذلك من أمانة، أو أن يخل بالثقة المشروعة في هذه الوظيفة التي يقوم بها".

- عدم احترام العمل، ومن صور ذلك : التأخر في الحضور صباحاً، الخروج في وقت مبكر عن وقت الدوام الرسمي، النظر إلى الزمن المتبقي من العمل بدون النظر إلى مقدار إنتاجيته.¹

كما يطلق عليه الإهمال الوظيفي ويقصد به: تراخي الموظف العام عن القيام بالواجبات الموكولة إليه بحكم وظيفته، وبالقدر الواجب من الحيطة والحذر.²

التسيب الإداري: يعد من الأمراض المنتشرة في الإدارة، وهذا ما يعني إساءة استخدام الوقت. ولذا فإن التسيب عادة ما يحدث عندما لا يحضر العامل ليمارس عمله في الوقت المحدد للعمل، وهذا مع تواطؤ بعض المسؤولين عن تسجيل الدخول والخروج من العمل أو استغلال فرصة تأخر بعض المسؤولين وانصرافهم المبكر.³

حكمه: التسيب الوظيفي حرام لأسباب:

إن المؤمنين عند شروطهم، والله تعالى يقول: يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ (المائدة) وهذا أمر من الله تعالى يجب الالتزام به، لأن الأصل في الأوامر الوجوب، والمخالف للواجب مرتكب للمحرّم، ومن السنة قوله (المؤمنون عند شروطهم)، والموظف الحكومي أو الأهلي قد أقرّ العقد المتفق عليه بينه وبين جهة العمل، ووقع عليه، فهو ملزم بما أقرّ به ووقع عليه، لأنه عند شرطه، وإلا لكان العقد لا معنى له حين يقرّ به ويوافق عليه ثم لا يلتزم به، وعدم الالتزام بالعقود المنعقدة معصية لله تعالى.⁴

في الأخير يمكن ان نستخلص التعريف الإجرائي للتسيب الإداري على انه يرتبط بالإدارة ويشمل العديد من الممارسات السلبية للموظف أثناء تأدية مهامه الرسمية منها عدم تحمل

1 - خلود الفليت، صديق نصار، منهج القران الكريم في علاج الفساد الإداري، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي الأول القران الكريم ودوره في معالجة قضايا الأمة، مركز القران الكريم والدعوة الإسلامية، كلية أصول الدين، الجامعة الإسلامية غزة، 17-16 ديسمبر، 2008. ص349.

2 - محمود محمد معاينة، الفساد الإداري وعلاجه في الشريعة الإسلامية دراسة مقارنة بالقانون الإداري، ط1، (الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011)، ص 166.

3 - شافية جاب الله، "واقع ظاهرة الفساد الإداري في الإدارة الجزائرية ودور الرقابة الإدارية كألية لمكافحة"، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد 02 العدد - 2013، ص 103.

4 - تيسير بن سعد ابو حيمد، ملخص أخلاقيات المهنة في الإسلام من كتاب (أخلاقيات المهنة د. عصام الحميدان)، كلية الهندسة، ص ص 22-23.

المسؤولية واللامبالاة في أداء العمل والوساطة في إنجاز الأعمال، وعدم إحترام أوقات العمل والقانون.

المطلب الثاني: أسباب التسيب الإداري

1 -الأسباب الإدارية: التي تعترض تطبيق القوانين والأنظمة لعدم وجود قواعد ادارية تكفل حسن سير العمل بنظام، وانعدام الرقابة والمتابعة لسير العمل ومنح المكافآت التشجيعية لممارسة الإدارة.¹

- عدم الاستقرار الوظيفي، الكثير من العمال يعملون بموجب عقود مؤقتة.
- التغير المستمر في القيادات الإدارية.
- طبيعة القوانين والقواعد المنظمة لعمل البيروقراطيين :والتي تجيز فصل الموظف لعدم الثقة، أو ما نطلق عليه "الفصل عن غير الطريق التأديبي"، والذي يشكل تهديدا لأمن واستقرار عمال الإدارة.²

2 -الأسباب التنظيمية: والتي تتعلق بتحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات والمهام لتنفيذ الأهداف المرسوم، إضافة إلى:

- عدم وجود خطة منظمة يمكن من خلالها تنفيذ العديد من البرامج الهادفة للإدارة.
- التعارض أحيانا بين ممارسة الإدارة والعمل الأساسي للموظف أو المنتج مما يؤثر أحيانا على كفاءة الأداء بسبب عدم التنسيق.³

3 -الأسباب الاجتماعية: وجود مسؤول لتنظيم وتسيير العمل والاعتماد عليه في كافة الأمور وهذا نتيجة الإتكالية والتكاسل والاعتماد على الغير، إضافة إلى السيطرة المفروضة من قبل شخص معين في الجهاز الإداري، وانتشار ظواهر اجتماعية خطيرة كالوساطة والمحسوبية والرشوة والفساد الإداري والتسلط من قبل فرد أو فئة محدودة.

1 - محمود داود سلمان الربيعي، التسيب الإداري أسبابه، أثاره، السبل الكفيلة لتجاوز سلبياته، من مكتبة الاستاذ الدكتور حسين مردان عمر، كلية التربية الرياضية، جامعة بابل.

2 - نصير سمارة، ظاهرة التسيب البيروقراطي في الإدارات الحكومية الجزائرية دراسة وصفية تحليلية، (مذكرة ماجستير)، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، جوان 2002، ص ص 78-79 .

3 - عبد القادر زنو، بدر الدين سهيل، قصور وظائف إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك تقرت، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علم النفس العمل والتنظيم)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012، ص 17.

4- الأسباب القانونية: والمتعلقة بعدم وجود تنظيم قانوني في شكل قواعد عامة لممارسة الإدارة، كعدم التنسيق بين الإدارة وقوانين الخدمة العامة.

5- الأسباب الفنية: المتعلقة بعدم الترتيب لرفع مستوى الكادر الوظيفي، وغياب الرقابة الذاتية وضعف التدريب والتأهيل، وعدم مراعاة التخصص في التعيين، وعدم تبسيط الإجراءات الإدارية، وسوء توزيع العمالة وظاهرة إساءة استعمال السلطة ضد العاملين. ومن بين أسباب التسيب الوظيفي نجد كذلك:

- ضعف الوازع الديني لدى المديرين وتهاونهم في القيام بواجباتهم الإشرافية.
- عدم تقدير المديرين للموظفين الأكفاء.
- عدم التزام المدراء أنفسهم بأوقات الدوام الرسمي.
- تهاون المدراء في متابعة موظفيهم بالالتزام بالدوام الرسمي.
- تعامل المدراء مع الموظفين بأساليب غير سليمة قبل الاعتماد على الشائعات وعدم الثقة بالموظفين وسلب الصلاحيات، وعدم مشاركة الموظفين. .. إلخ.¹

المطلب الثالث: مظاهر التسيب الوظيفي وأثاره

أولاً: مظاهر التسيب الوظيفي

يصنف التسيب الوظيفي إلى أربع مجموعات وهي:²

المجموعة الأولى: الانحرافات التنظيمية: ويقصد بها تلك المخالفات التي تصدر عن الموظف في أثناء تأديته لمهام وظيفية والتي تتعلق بصفة أساسية بالعمل ومن أهمها:
عدم احترام أوقات العمل: ومن صور ذلك:

- التأخر في الحضور صباحاً.
- الخروج في وقت العمل مبكراً عن وقت الدوام الرسمي.
- النظر إلى الزمن المتبقي من العمل بدون النظر إلى مقدار إنتاجيته.
- قراءة الجرائد واستقبال الزوار، التنقل من مكتب إلى آخر.

¹ - يوسف عطية بحر، "الفساد الإداري - المسببات والعلاج دراسة تطبيقية على المستشفيات الكبرى في قطاع غزة"، مجلة جامعة الأزهر - غزة - سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 13، العدد 2، 2011، ص 8.

² - عز الدين بن تركي، منصف شرفي، الفساد الإداري: أسبابه، أثاره وطرق مكافحته - إشارة لتجارب بعض الدول، ملتقى وطني حول: حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والإداري، مخبر مالية، بنوك وإدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وجامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 06-07 ماي 2012.

امتناع الموظف عن أداء العمل المطلوب منه: ومن صور ذلك:

- رفض الموظف أداء العمل المكلف به.
- عدم القيام بالعمل على الوجه الصحيح.
- التأخير في أداء العمل.

عدم الالتزام بأوامر وتعليمات الرؤساء: تراجع هذه الظاهرة نتيجة لبعض تصرفات الرؤساء على الموظفين مثل حرمان الموظف من الترقية أو المكافأة التشجيعية و الحوافز وقد يؤدي إلى إصابة الموظف بالعدوانية تجاه رئيسه وعدم إطاعة أوامره.

النكوص: المقصود هنا إخلال الموظف بوعده قطعه على نفسه في أن يقوم بعمل معين في وقت كان من المفروض أن يكون في إجازة رسمية، وهنا يعتبر مظهر من مظاهر الإخلال والاستخفاف بالواجب وعدم الحرص على التعاون مع الإدارة.

السلبية: يقصد بالسلبية جنوح الموظف إلى عدم إبداء الرأي واللامبالاة لويرجع إلى انخفاض الروح المعنوية للموظف وعدم ارتباطه بالعمل والإدارة إن ظاهرة السلبية وتشيها في أجهزة الإدارة العامة تؤدي إلى مقاومة التغيير وعدم الرغبة في التجديد وانخفاض رغبة التعلم والتدريس على اكتساب مهارته.

عدم تحمل المسؤولية: قد يلجأ الموظف إلى التهرب من الإماءات والتوقعات لعدم تحمله المسؤولية إضافة إلى التفسير الضيق للقوانين والقواعد حتى لا يتحمل الموظف مسؤولية أي إجهاد ونتيجة لذلك كلما قلت قدرة الموظف على تحمل المسؤولية كلما قل احتمال مشاركته في أداء العمل و ازداد احتمال سلبية تجاهه.

إفشاء أسرار العمل: يقصد بهذه الظاهرة إفشاء أسرار المنظمة أو الأفراد المتصلين بالمنظمة سواء من الأفراد العاملين بها أو عملائها، كأن يقوم الموظف بالإطلاع على الملفات الخاصة بالعمل أو على التقارير السرية الخاصة بهم، أو يصرح بالبيانات في ملف أحد المخولين أو أرباحه أو قيمة الضرائب أو في حالة البنوك بأن يصرح أحد الموظفين برقم الحساب أو مدخرات أحد الأفراد.

المجموعة الثانية: الانحرافات السلوكية: تشير الانحرافات السلوكية إلى تلك المخالفات الإدارية التي يرتكبها الموظف العام وتتعلق بمسلكه الشخصي وتصرفه ومن أهم هذه الانحرافات ما يلي: ²

¹- دلال غلوسي، مرجع سابق، ص 111 .

²- عبد القادر زنو، مرجع سابق، ص ص 15-16 .

عدم المحافظة على كرامة الوظيفة: حيث يوجد بعض الموظفين الذين يخالفون هذا الواجب الوظيفي بارتكاب فعل مناقص للخلق ولو خارج نطاق العمل، وعلى سبيل المثال ارتكاب الموظف لفعل فادح مذل بالحياء في أماكن العمل واستعمال المخدرات ولعب القمار في الأندية أو الأماكن العامة.

جمع الموظف بين الوظيفة وبين أعمال أخرى: أن يقوم الموظف بالعمل في أماكن أخرى أو العمل بأجر ومكافأة لدى الغير بدون إذن الإدارة وهذا ما يؤخر بطبيعة الحال الموظف على أدائه لعمله.

سوء استعمال السلطة: ويقصد بها تقديم الخدمات الشخصية وتسهيل الأمور وتجاوز اعتبارات العدالة الموضوعية في منح أقارب أو معارف المسؤولين ما يطلب منهم. المحسوبية: ويترتب على انتشار ظاهرة المحسوبية شغل الوظائف العامة بأشخاص غير مؤهلين مما يؤثر على انخفاض كفاءة الإدارة في تقديم الخدمات وزيادة الإنتاج. المجموعة الثالثة: الانحرافات المالية: تشير الانحرافات المالية إلى كل المخالفات الإدارية التي تتصل بسير عمل الموظف وتتمثل هذه المخالفات في:

1- مخالفة القواعد والأحكام المالية المنصوص عليها بالقانون.

2- مخالفة القواعد والأحكام المالية المنصوص عليها داخل المنظمة.

3- مخالفة التعليمات الخاصة بأجهزة الرقابة المالية.

4- الإسراف في استخدام المال العام.

ثانياً: آثار التسيب الوظيفي

لو تتبعنا آثار التسيب الإداري فسنجد أن آثار كبيرة مؤثرة وفاعلة أكثر من أي عائق آخر من عوائق التقدم الاجتماعي فهناك بعض الآثار المترتبة فيما يلي: ¹

أولاً/ الآثار الاقتصادية: تتمثل في :

✓ ارتفاع تكاليف الخدمات وإرهاق موازنة الشركة بمبالغ طائلة دون الحصول على ما يقابلها من خدمات وإنتاج فتكلفة الخدمات نتيجة الرواتب الكثيرة التي تدفعها الشركة للموظفين يكفي جزء منهم فقط للقيام بالخدمات المطلوبة.

¹ - دلال الغلوسي، مرجع سابق، ص ص 121-122

- ✓ إهدار الزمن الذي يحدث نتيجة تردد المواطن على مكتب المواطن مرات ومرات للحصول على الخدمة المطلوبة أو بقاءه ينتظر الساعات الطوال لحين مقابلة الموظف وفي كل هذه الحالات يكون هناك زمن هام ضاع هدرًا.
- ✓ عدم القدرة على تخطيط وتنفيذ خطط الشركة في الحدود المرسومة لها من حيث التكاليف والزمن، فكثيراً ما تتعثر خطط الشركة لأسباب فنية ترجع إلى الإدارة.
- ✓ التسيب يعرقل التنمية ويساعد على تفاقم الازمة الاقتصادية.

ثانياً/ الآثار الاجتماعية:

من ابرز الآثار التي يمكن أن تنجم من استمرار التسيب الإداري بمظاهره المختلفة ما يلي:

- استمرار سيطرة الإنسان الاجتماعية التقليدية " النظم الاجتماعية " على الفرد والجماعة بالمجتمع، فإذا كان الموظف يحصل على وظيفته بالواسطة ونتيجة تدخل من قبل قريب له من بين أفراد قبيلته، (بل وقد يكون استمراره في هذه الوظيفة والحصول على الترقيات والعلاوات يتم بنفس الطريقة). فليس من المتوقع أن يخرج هذا الموظف عن الدور الذي ترسمه له القبيلة كفرد من أفرادها وعضو فيها وبالتالي فهو سيمارس نفس الدور المطلوب منه، وبالتالي مزيد من الترسيخ لهذا الدور المؤثر على الأداء في الوظيفة العامة وبمرور الزمن يزداد الإنسان التقليدي قوة واستمرار على حساب القوانين والنظم الرسمية.
 - عدم تكافؤ الفرص بين المواطنين في الحصول على الخدمات المختلفة ولهذه الحالة تأثير مستقبلي من الصعب التنبؤ بنتائجه ويظهر ذلك واضحاً في مجال الوظيفة أي عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب فإذا لم يتم هذا التسيب وفق النظم المعتمدة والتي تعتمد على قدرة وخبرة الموظف، فإن خلاها هاماً سيحدث في تحقيق مستهدفات الوظيفة.
- ### ثالثاً/ آثار إدارية :

- ✓ يؤدي التسيب إلى انخفاض كفاءة الأداء وانخفاض مستوى الخدمات وعدم الاقتصاد في الإنفاق وكل هذه الأمور تؤدي إلى شلل كامل للجهاز الإداري في الوحدة المعنية¹.
- ✓ يؤدي التسيب إلى هجرة الكفاءات العالية من الوحدة وكذلك أيضاً عدم دخول كفاءات جديدة مما يؤثر في التطور الإداري لهذه الوحدة.

1 - فارس طامي العتيبي، مرجع سابق، ص ص 10-11

- ✓ يؤدي التسيب الإداري إلى مزيد من التسيب وهو أمر يمكن ملاحظته بسهولة فما أن يبدأ التسيب في أي وحدة إدارية ولا يمكن الحد منه ينمو باستمرار ويؤدي إلى المزيد منه.
- كما توجد آثار أخرى للتسيب الوظيفي يمكن ذكرها فيما يلي:
- أ . انتشار ظاهرة التهرب من المسؤولية والتهاون والسلبية.
 - ب . تدني مستوى الإنتاج كماً وكيفاً ورفع كلفة تأدية الخدمات العامة.
 - ج . تدني روح الشعور بالواجب وقتل روح الأقدام.
 - د . تأخر انجاز الأعمال.
 - هـ . تفشي أسلوب تعقيد الإجراءات الإدارية.
 - و . فقدان التعاون والاحترام.
 - ز . تبديد أموال الدولة (الإضرار بالمال العام).
 - ح . تفشي ظاهرة الرشوة والمحسوبية (الفساد الإداري).
 - ط . ظهور سلبيات مثيرة من أهمها زيادة الفوارق الطبقيّة.
- ومن بين الآثار التي تترتب على تفشي ظاهرة التسيب نجد كذلك¹:
- سوء توزيع العمل على الموظفين وعدم مراعاة قواعد التخصص.
 - ضعف إحساس العاملين بروح التعاون في جميع المستويات الإدارية.
 - الإحباط والقنوط واللامبالاة لدى العاملين.
 - عدم تقدير الرأي العام للأجهزة المختلفة في الدولة.
 - فقدان التعاون والاحترام والطاعة بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - عدم الإقبال على التعليم والدراسة العالية لكون الاحترام والقبول الاجتماعي لمن يملك الثروة.
 - تفشي ظاهرة الرشوة وما يرافقها من مظاهر الخلل والانحراف.

المطلب الرابع: آليات مكافحة التسيب الإداري

وجب على الجهات المختصة القيام بما يلي لتجاوز بعض سلبيات وآثار التسيب الإداري في جميع مؤسسات الدولة ومنها:²

1 - عبد الله طلبية، "ظاهرة التسيب في إدارات الدول النامية"، مجلة الفكر السياسي، ص 205.

2 - محمود داود سلمان الربيعي، مرجع سابق.

1. الإشراف على إعداد الخطط والبرامج اللازمة لتنفيذ القرارات والتوصيات الصادرة من الجهات الإدارية ذات العلاقة بكل مؤسسة أو دائرة حكومية.
 - العمل على تبسيط طرائق وأساليب العمل وتنسيق وتوزيع العمل بين كافة الأقسام الإدارية.
 - تحديد الاحتياجات من القوى العاملة والإشراف على إعداد البحوث والدراسات الخاصة بالتوعية الإدارية وتنمية القوى العاملة ووضع البرامج التدريبية.
 - الإشراف على كافة الإجراءات المالية من رواتب وترتيبات وغيرها.
 - الإشراف على الأعمال الإدارية وإعداد التقارير الدورية الخاصة بالشؤون الإدارية والعاملين.
 - متابعة أداء العاملين بدقة وأمانة والمحافظة على مواعيد العمل الرسمية وتخصيص أوقات العمل لأداء الواجبات الوظيفية.
 - تنفيذ الأوامر الصادرة في حدود اللوائح والقوانين والنظم المعمول بها وعدم مخالفة العاملين لها أو إهمال تطبيقها.
 - تنمية وبناء الوعي العام لدى أفراد المجتمع عامة والأفراد العاملين في الجهاز الإداري خاصة ضد ممارسات الفساد الإداري.
 - تفعيل وتقوية أدوار الأجهزة الرقابية الداخلية والخارجية.
 - وإنشاء نظام رقابي فعال مستقل مهمته الإشراف ومتابعة الممارسات التي تتم من العاملين في المنظمات.
 - إخضاع المنظمات كافة لمعايير التقويم المؤسسي التي تنطلق من حسن استخدام الموارد وجودة الخدمات المقدمة.
 - التحديد الواضح للمدة المطلوبة لمتلقي الخدمة أو السلعة لكي تنجز الخدمة أو السلعة المقدمة.
 - تشكيل لجان خاصة لوضع نظام متكامل لأداء الموظفين تقوم بإجراء تفتيش دوري بين الدوائر والوزارات وإعداد التقارير الخاصة بذلك.
 - التحديد الواضح لمهام وأهداف المنظمة وصلاحياتها بحيث يكون تكوينها على أسس علمية وهيكلية خالية من الازدواجيات وتنازع الصلاحيات لضمان الوضوح في تحديد المسؤولية.¹
- كما أن للأجهزة الرقابية دور في مكافحة الفساد والتسيب الإداري مثل :

¹ - أحمد هاشم الصقال، ظاهرة الفساد الإداري هل أصبحت جزء من ثقافة المجتمع، مكتب المفتش العام، وزارة التجارة، ص 14-15.

أولاً: الهيئة المركزية للرقابة والتفتيش والتي تقوم بـ :

- إبداء الرأي في مدى صحة التعليمات والبلاغات والقرارات وكفائتها وتقديم التوصيات المناسبة بشأنها لإعادة النظر فيها.
- مراقبة تنفيذ القوانين والأنظمة والتعليمات والبلاغات والقرارات الصادرة عن الجهات الإدارية.
- مراقبة تنفيذ الخطط الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتعليمية والصحية في مواعيدها، ومدى تحقيق الأهداف المقررة لها.
- العمل على تعزيز دور الرقابة الشعبية وفق أحكام قانون الهيئة.
- الرقابة الآتية على أداء المهمات من قبل العاملين.
- بحث الشكاوى التي يقدمها المواطنون من مخالفة القوانين والأنظمة.
- الكشف عن المخالفات الإدارية التي تقع من العاملين في الجهات التابعة لرقابة الهيئة.

ثانياً: الرقابة الداخلية تتولى مايلي :

- التحقيق في المخالفات الإدارية.
- التحقيق في ما يمكن أن تقف عليه أو ما يحال إليها من قبل الإدارة أو الهيئة من شكاوى المواطنين.
- تنفيذ أعمال رقابية وتفتيشية محددة من خلال خطط عمل سنوية أو طارئة تضعها الإدارة بالاتفاق مع الهيئة.¹

أما نصير سمارة فيرى أن علاج التسيب الوظيفي مرهون بإتباع القيادات الإدارية لعدد من الإجراءات، يجب أن تتركز على ثلاث مستويات هي: ضرورة إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وفي الإجراءات الإدارية للجهاز الإداري في الدولة، توجيه الاهتمام لعنصر الموظفين الحكوميين، ثم تحسين دوافع العمل لدى الموظفين الحكوميين.² وهناك آليات أخرى يمكن العمل بها:³

1 - ماجد فرح، دور الأجهزة الرقابية في مكافحة الفساد الإداري والمالي لدى الجهات العامة، رئاسة مجلس الوزراء، الجهاز المركزي للرقابة المالية، سوريا، ص ص 1-2.

2 - نصير سمارة، مرجع سابق، ص 174.

3 - عبدالعالي حاحة، الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في الحقوق تخصص قانون عام)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013، ص 573.

- 1- الأخذ بالمعايير الموضوعية وخاصة مبادئ الجدارة والكفاءة والنزاهة للتوظيف في المناصب العادية والتعيين في الوظائف العليا والسامية كالوزراء والولاة والمدراء التنفيذيين، وهذا بغض النظر على الانتماء السياسي.
 - 2- ضرورة الشفافية في العمل الإداري وخاصة في مجال إبرام الصفقات العمومية.
 - 3- التدريب والتطوير في مجال الوظيفة العامة، أي الاهتمام بتدوير وتطوير الكفاءات الإدارية من الحين إلى الأخر و تفعيل البرامج التدريبية لكي تلعب دورها في توجيه الموظف وتحسين أدائه.
 - 4- اعتماد سياسة التدوير الإداري وتداول المناصب
 - 5- وجعل المدة محدودة لأي منصب كي تتاح الفرصة لأكثر عدد ممكن من الخبراء والمختصين للتداول على الوظيفة.
 - 6- تبسيط وتسريع إجراءات المعاملة الإدارية، حيث أن الفساد الإداري في جانب منه يرتبط بالبيروقراطية الإدارية.
 - 7- تدعيم اللامركزية وتفويض بعض السلطات وتبني نظام الإدارة بالأهداف ونظام الحكومة الإلكترونية.
 - 8- وضع إجراءات تأديبية خاصة بمخالفات الفساد الإداري وجزاءات رادعة لها.
 - 9- تقويم ومكافأة الموظف الأمين.
- هذا ويمكن العمل بالآليات التالية:¹
- اختيار القيادة المتخصصة المخلصة.
 - التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة بالأهداف.
 - تفعيل دور رقابة المجتمع المدني.
 - تفعيل مبدأ الثواب والعقاب والعدالة، لكي يعرف الجميع عدالة الانضباط وأهميته.

¹ - أحمد كامل الرشيدى، المشكلات المدرسية المعاصرة قضايا وحلول، ط1، (مصر: المكتبة الأكاديمية، 2011)، ص ص

خلاصة:

ختاماً يمكن القول بأن التسيب الإداري ظاهرة من الظواهر التي تبرز في أغلب الإدارات الحكومية ويمكن تعريفه بأنه (إهمال الموظف للواجبات المنوطة به والمنصوص عليها في القوانين والتعليمات والقرارات التي تنظم الوظيفة العامة بشكل يؤدي إلى مردود سلبي على الإنتاجية وسير العمل).

وقد ساهم في تفاقم ظاهرة التسيب الإداري وارتفاع معدلاتها ترك الموظفين لأماكن العمل أثناء ساعات الدوام الرسمي، وكذلك عدم بقاء الأفراد ذوي المراكز العليا والمهمة في مناصبهم لفترة تمكنهم من إثبات وجودهم وخبرتهم. وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، أن كل ذلك ناتج عن أسباب عدة كسوء التنظيم الإداري وضعف الإدارة وعدم قدرتها على استثمار طاقات الموظف وقابليته في العمل الوظيفي وعدم تفهم بعض المواقف والظروف التي يمر بها بعض الموظفين، التي تتخذ مظاهر وصور عدة كالغياب وتضخم الموارد البشرية العاملة في دوائر الدولة ومؤسساتها العامة. إن كل ذلك يقود إلى ضعف إنتاجية الموظف والإدارة على حد سواء مخلفة آثاراً واضحة في العمل الوظيفي.

الفصل الثاني

انتهاج الإدارة الإلكترونية كآلية لمكافحة

التسيب الإداري في الجزائر.

تمهيد:

عملت غالبية الدول على تطوير عمل إدارتها بما يتناسب مع متطلبات العصر من أجل تحسين أداء وظائفها خاصة بعد انتشار البيروقراطية، ومع دخول عصر الثورة المعلوماتية وجب على الدول إعادة هيكلة مؤسساتها العامة بما يتماشى وهذه الثورة الرقمية، لهذا سعت الجزائر إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارتها لكي تغير الأساليب التقليدية في العمل الإداري إلى أساليب حديثة من أجل القضاء على المشاكل الإدارية، التي من بينها ظاهرة التسيب الوظيفي التي انتشرت في الإدارات الجزائرية.

ومن هذا المنطلق سنحاول في هذا الفصل التعرف على الجهود الجزائرية في مجال التحول نحو الإدارة الإلكترونية في مبحث أول يندرج تحته اربعة مطالب نذكر فيها أسباب ومؤشرات الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية ثم مزايا وعقبات هذا الانتقال. اما المبحث الثاني فبعنوان مكافحة التسيب الإداري الكترونيا في الجزائر :الآليات والتحديات ونتناول فيه تعريف مكافحة التسيب الإداري الكترونيا ثم أساليب ومتطلبات مكافحة التسيب الإداري الكترونيا في الجزائر، ثم انعكاسات وعقبات مكافحة التسيب الإداري الكترونيا في الجزائر وآليات المعالجة.

المبحث الأول: الجهود الجزائرية في مجال التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: أسباب الانتقال من الإدارة البيروقراطية إلى الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

بالنظر إلى السلوك الإداري الحالي في الجزائر يلاحظ المرء ان الإدارة الجزائرية لا تزال تقليدية، سواء من حيث الفكر أو من حيث الممارسة. وباعتبار الممارسة انعكاس للفكر القائم، فإن واقع الإدارة الجزائرية هو واقع بدائي وسلبى، فالجزائر مريضة في إدارتها وهذا راجع للمظاهر السائدة فيها والمتمثلة في الروتين الإداري، الإهمال وسوء معاملة الجمهور، الوساطة والمحسوبية، التبذير والكسب غير المشروع والرشوة¹، إضافة إلى انخفاض إنتاجية وكفاءة العمل الإداري الحكومي، وشيوع ظواهر الفساد والتسبب². يمكن تلخيص الأسباب الداعية إلى التحول الإلكتروني في النقاط التالية:³

- 1- **دافع الزمن:** كثيرا ماكان الزمن عقبة كبرى أمام الشركات والمؤسسات التي تخوض مضمار المنافسة عالميا ومحليا بصدد تقديم منتجاتها، وجودة المنتج ليشكل شيء فثمة عنصر آخر غالبا ما حسر المنافسة لصالح احدى الشركات إلا وهذه التقنية.
- 2- **تطور الحاسوب وتطبيقاته:** لقد انتشرت الحواسيب بشكل واسع في العقدين فشمّل معظم مجالات الحياة، فمن مجالات استخدامه المجال الاقتصادي -التجاري والعملية الإدارية، المجالات الطبية والعلمية والإدارة الإلكترونية.
- 3- **تطور الاتصالات:** مرت الاتصالات الإلكترونية بفترة جعلت كل ماتحتاج إليه الإدارة سواء الحكومية منها أو الخاصة في متناول اليد، بأزهد التكلفة واكل جهد عبر دول العالم.

¹ - محمد بلعسل، تأثير الذهنية البيروقراطية التقليدية على السياسات الاقتصادية في الجزائر (1999-2009)، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم السياسية والعلاقات الدولية)، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر -03-، 2014-2015، ص ص 109-110.

² - بومدين طاشمة، "التوسع البيروقراطي الحلقة المنسية في عملية التنمية في الوطن العربي"، دفاتر السياسة والقانون، العدد السابع، جوان 2012، ص 7

³ - تواتي عبد المالك، مرابطي ياسين، الإدارة الإلكترونية، متاح على الموقع: guelma.yoo7.com، أطلع عليه يوم

4- **القرية الكونية:** كانت هذه الجملة في الماضي غير معروفة، في حين اليوم أصبحت من البديهيات وأحد بدائل اصطلاح العولمة وهي في مجملها تشير إلى حالة من اختزال المسافة والزمن والسرعة لتبادل المعلومات والآراء وسهولة تبادلها عبر العالم.

5- **أزمات القطاع العام:** إن اجتهاد القطاع الخاص في الاعتماد على أساليب الإدارة الحديثة ليعمق من الهوة الكبيرة والفارق الشاسع في الأداء بينه وبين القطاع العام فقد بدى أدائه تقليديا ليس على مستوى طموح المواطن بل حتى طموح إدارة القطاع العام إلى التخفيف من الأعباء الإدارية على الحكومات، لم يبق من الإدارة الحكومية من خوض التجربة التقنية.

6- **الإجماع على التقنية:** تتجه أعين الأجيال اليوم على أجيال دول العالم المتطور، ولم تعد ترضى بأقل من أن تكون على قدر المساواة معها، وان تعمم تطبيقات التقنية على كل تفاصيل الحياة حولها، وخاصة مايتعلق بجانب المعلومات.

7- **الدوافع السياسية:** كانت التحولات الديمقراطية وما تبعها من متغيرات اجتماعية وتطلعات شعبية احد العوامل الدافعة لكثير من الجهات الإدارية إلى تعميم تطبيقات التقنية على دوائرها فقد ساهمت حركات التحرر العالمية التي تطالب بمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الإنسان.

8- **الحوار والتواصل:** إن الرغبة لدى المجتمعات المعاصرة في الالتقاء بالأخر وإقامة حوار الحضارات على نحو اجتماعي، وإنشاء أواصر للصدقة مع شعوب العالم لدى كثير من فئات المجتمع، شكلت عنصر دفع بالجهات الإدارية في تلك المجتمعات إلى تعميم تطبيقات التقنية، بوصفها بالنافذة التي ستمكن مجتمعها من ان يطل على العالم.

كما يصنف البعض أسباب الانتقال من الإدارة البيروقراطية إلى الإدارة الإلكترونية إلى:

- **دوافع خارجية:** ¹وهي المتمثلة في بيئته المنظمة الخارجية ومن أهم هذه الدوافع ما يأتي: **دوافع الزبائن:** والتي منها زيادة استخدام الإنترنت، واستمرار أنشطة المجتمع

1 - عبد الماجد شحدة خليل العالول، مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة وأثرها على الإستعداد المؤسسي ضد الفساد (رسالة ماجستير قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2011، ص ص 27-28.

على مدار النهار والليل وطوال أيام الأسبوع، وتطور حاجات ورغبات جمهور المستفيدين والزبائن.

- دوافع تكنولوجية: إن التطور التكنولوجي المتسارع وظهور الإنترنت، أدى إلى ظهور تقنيات جديدة لإنجاز الأعمال وتحقيق الميزة التنافسية.
- دوافع المنافسة: إن استخدام بعض المنظمات للتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية ولد الحاجة لدى باقي المنظمات في السوق لاستخدامها حفاظا على استمراريتها.
- دوافع داخلية:
- دوافع إدارية: والتي منها الحاجة إلى كسر الروتين اليومي وانعزال الأقسام والإدارات عن بعضها، والحاجة إلى تكامل جميع مصادر المعلومات وجعلها أكثر فاعلية، والحاجة إلى تبسيط الإجراءات والعمليات المعقدة، والفاعلية في اتخاذ القرار وقياس الأداء.
- دوافع مالية: الحاجة إلى تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة المبيعات والعائد للمنظمة.
- عجز التنظيم البيروقراطي عن استيعاب المتغيرات والإستجابة للمستجدات¹، وبالتالي لابد من الإنتقال إلى الإدارة الإلكترونية.

المطلب الثاني: مؤشرات الإنتقال إلى الإدارة الإلكترونية في الجزائر

يتوقف الإلمام والمعرفة الكاملة بتجربة الخدمة الالكترونية في الجزائر كأحد إفرزات تطبيق الإدارة الالكترونية، على ضرورة الفحص الدقيق لبعض التجارب القطاعية في ميدان تقديم الخدمات عن بعد، وذلك ما يمكن تناوله من خلال تجارب قطاعات عمومية وفق الآتي:²

1- قطاع البريد والاتصالات: باشرت الجزائر منذ سنوات إصلاحات عميقة في هذا القطاع

تجسدت فيما يلي:

- إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات في الجزائر.

- مؤسسة بريد الجزائر والخدمة الالكترونية.

- الشبكات الإلكترونية.

- بطاقة السحب الالكترونية (La carte CCP).

¹ - عدنان بن عبد الله الشبيحة، الإصلاح الإداري من البيروقراطية المركزية إلى المجالس النيابية، المؤتمر الثاني لمعاهد

الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية تحديات التغيير والتطوير واستشراف المستقبل، قسم

الإدارة العامة، جامعة الملك سعود عميد معهد الأمير سلمان لزيادة الأعمال، 10-12، 2012.

² - عبد القادر عبان، مرجع سابق، ص ص 93-103.

- خدمات الاطلاع على الرصيد.
- خدمات طلب نماذج من الصكوك البريدية.
- خدمة الحصول على كشف العمليات الحسابية.
- 2- قطاع التعليم العالي والبحث العلمي:** عملت مختلف الجامعات الجزائرية، إلى جانب المراكز على محاولة تفعيل تقنيات الإدارة الالكترونية، والتي يمكن استعراضها من خلال: التسجيلات الجامعية: ملاً وإرسال البطاقة الالكترونية، مرحلة الاطلاع على نتائج التوجيه، مرحلة تأكيد التسجيل مرحلة الطعون.
- 3- الخدمات الإلكترونية في قطاع العدالة:** في البرنامج الخاص بعصرنة قطاع العدالة،

يمكن رصد أهم الإنجازات في الآتي:

أولاً: الأنظمة المعلوماتية: حيث أعطيت لها أولوية تتمثل في:

- النظام الآلي لتسيير الملف القضائي.
- النظام الآلي لتسيير لجمهور العقابي.
- نظام صحيفة السوابق القضائية.
- النظام الآلي لتسيير الأرشيف التاريخي.
- نظام تسيير الأوامر بالقبض.

ثانياً: الأنظمة المساعدة على اتخاذ القرار ورسم السياسات المستقبلية:¹

- الخريطة القضائية.
- الجدول التحليلي.
- نظام تسيير المسار المهني للقضاة والموظفين.
- نظام تسيير ملفات مساعدي القضاء.

ثالثاً: خدمة الشباك الالكتروني عبر الانترنت:²

4- قطاع البنوك:

- بطاقة الخصم (Cache de debit).
- بطاقة الائتمان (Carte de crédit).

¹ - عبد القادر عبان، مرجع سابق، ص ص 95-98 .

² عبد القادر عبان، مرجع سابق، ص ص 100-103 .

- البطاقة الذكية.

5- قطاعي التكوين المهني والتربية الوطنية :

1- قطاع التكوين المهني: نتج عن برامج إصلاحية شاملة مست قطاع التكوين المهني، رؤية جديدة ترمي إلى جعل القطاع يساير برامج التكوين ذات الجودة العالية، خاصة مع التطور التكنولوجي النوعي، وضرورة الاستفادة من الثورة التكنولوجية؛ فتوجه التكوين المهني نحو تطبيق الخدمة الإلكترونية، يهدف أساساً للرفع من مردودية هذا القطاع، والارتقاء بنموذج جيد للتسيير داخله.

2- قطاع التربية الوطنية: لإبراز ما قام به هذا القطاع من مبادرات الخدمة الإلكترونية كمدخل لترقية ما يقدمه للطلبة، ويمكن رصد أهم هذه الخدمات على مستويين:

- مستوى التعليم النظامي: هنا تسجل مبادرات محتشمة لا تتعدى شكل الخدمات الطرفية مثل ما يتعلق الأمر بالإعلان عن نتائج شهادة التعليم الأساسي، وشهادة البكالوريا على شبكة الهاتف النقال موبيليس، أو على شبكة الانترنت.

- مستوى التعليم عن بعد: يقدم هذا المستوى خدمات إلكترونية للطلبة الذين يتلقون دروس التعليم عبر الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد (التعليم بالمراسلة)؛ إذ يتيح الموقع الإلكتروني الخاص بالديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد خدمات إلكترونية للمسجلين بالمركز.

المطلب الثالث: مزايا الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية في الجزائر:

هناك العديد من المزايا الإلكترونية ويمكن تصنيف هذه المزايا على النحو التالي:

مزايا الإدارة الإلكترونية للمنظمة

1- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية.

2- تقليل استخدام الورق يعالج مشكلة حفظ وتوثيق المعاملات.¹

3- توفير المعلومات اللازمة إلكترونياً لجميع المستويات الإدارية.

4- زيادة الكفاءة والفعالية للمنظمة.

1 - محمد فلاق، رضوان أنساعد، الإدارة الإلكترونية مفهومها متطلبات تطبيقها عرض تجارب لبعض الدول العربية، الملتقى الدولي حول متطلبات ارساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر دراسة تجارب بعض الدول، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبلدية .

5- تقليل مخالفة الأنظمة.

مزايا الإدارة الإلكترونية للمتعاملين مع المنظمة

- 1- الشفافية والوضوح في كيفية الحصول على الخدمات من المنظمة.
- 2- إمكانية التواصل مع المنظمات في أي مكان وزمان.
- 3- سرعة الإجراءات والبت في المعاملات.¹
- 4- المشاركة في رسم سياسة المنظمة من خلال التغذية العكسية.
- 5- وصول الخدمات للمتعاملين مع ضمان سرية وأمن المعلومات.
- 6- إتاحة الخيارات المتعددة للمتعاملين في نوعية الخدمة المطلوبة وفقاً لرغباتهم وإمكاناتهم.

مزايا الإدارة الإلكترونية للعاملين بالمنظمة²

- 1- وضوح الاختصاصات والمسؤوليات للعاملين في ظل الإدارة الإلكترونية.
- 2- تنمية مهارات وقدرات العاملين التقنية.
- 3- سهولة أداء الأعمال لتوحيد نماذج إجراءات العمل الإلكتروني.
- 4- استمرار الاتصال الفعال بين العاملين والمستويات الإدارية.
- 5- تحقيق اللامركزية الإدارية مما يحقق سرعة أداء المهام ببسر وسهولة.
- 6- سرعة الحصول على المعلومات اللازمة لأداء العمل من خلال الأرشيف الإلكتروني للمنظمة.
- 7- التوثيق الإلكتروني لجهود العاملين من خلال الرقم السري لشخصية كل موظف ما يحفزهم للإبداع والتميز

المطلب الرابع: عقبات الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية في الجزائر

يعترض تطبيق الإدارة الإلكترونية جملة من المعوقات على مختلف الأصعدة: الإدارية، البشرية، المالية، الفنية، التشريعية والأمنية، مما يحد من فرص التطبيق، أو يعطلها، أو يجهضها، وربما يحول دون البدء في تطبيقها أصلاً، ويمكن استعراض تلك المعوقات كما يلي:

¹ - عادل غزال الجزائري، الحكومة الإلكترونية في الجزائر والنفوذ إلى مجتمع المعلومات، متاح على الموقع <https://adelghezzal.wordpress.com> أطلع عليه يوم 21-04-2019.

² - جمانة عبد الوهاب شلبي، واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، (قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2011، ص

أولاً: معوقات إدارية¹

تتمثل في :

- عدم وجود الاهتمام الكافي من قبل الإدارة العليا.
- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية.
- تعقد الإجراءات الإدارية.
- نقص الوعي التكنولوجي بين المسيرين.
- نقص الخبرة والمعرفة لدى المسيرين فيما يتعلق بالحاسوب.
- نقص الوعي لدى المديرين حول مزايا تكنولوجيا المعلومات.
- عدم توفر الحافز والدعم للمديرين.
- الإلتزام غير الكافي من كبار المديرين بتطبيق تكنولوجيا المعلومات.

ثانياً: معوقات بشرية

وتتمثل في :

- نقص المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات في المنظمات.
- غياب الاهتمام والدافع من قبل العاملين لتطبيق تقنيات جديدة.
- عدم توفر التدريب المناسب للعاملين.

ثالثاً: معوقات مادية وفنية

تتمثل في الآتي :

- ضعف الموارد المالية اللازمة لتوفير عناصر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية (أجهزة حاسوب، شبكات برامج تطبيقية، إنشاء المواقع، وربط الشبكات)، مما يضع المؤسسات أمام خيارين، إما الانتظار حتى تتحسن حالتها المالية، أو البحث عن مورد مالي يغطي تكلفة الإنشاءات.
- محدودية الموارد المالية المخصصة للتدريب في مجال التقنية وتكنولوجيا المعلومات.²

¹ - بدر بن محمد المالك، الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف السعودية دراسة مسحية، (دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007، ص ص 40-41 .

² - خالد رفعت شاكر بدوي، أثر الإدارة الإلكترونية على أداء العنصر البشري دراسة حالة، (بحث لاستكمال متطلبات الماجستير المهني M.B.A في إدارة الأعمال)، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، 2013، ص 73.

- ارتفاع تكاليف تطوير النظم في ظل قلة بيوت الخبرة والاستشارة في مجال المعلومات.
- محدودية الموارد المالية والفنية اللازمة لصيانة الأجهزة وإصلاحها وتحديث القديم منها، وتقدم المهارات التقنية وظهور الجديد كل يوم.
- تقدم مهارات العاملين في الحقل التقني ومقاومتهم لاستخدام التقنيات الحديثة.
- الحوادث التي تهدد سلامة الأجهزة والبرمجيات والبيانات كالحريق والكوارث الطبيعية وانقطاع التيار الكهربائي.¹

رابعا: معوقات قانونية²

من بين المعوقات القانونية نذكر ما يلي :

- قصور التشريعات والقوانين فيما يخص قواعد الإثبات والحجية والمصادقية المتعلقة بالتعاملات الإلكترونية.
- غياب الأنظمة واللوائح التي تضبط علاقات العمل والتعاون داخل الإدارات الإلكترونية.
- تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الإلكتروني والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية طالب الخدمة.
- غياب التشريعات التي تجرم وتضع العقوبات الرادعة لمخترق شبكات الإدارة الإلكترونية خصوصا الحسابات البنكية والمستندات الخصوصية وأسرار الشركات التي تخوض المنافسات التجارية.

1 - أحمد بن يوسف، "معوقات توظيف التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية"، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 14، السداسي الأول 2016 ص 212.

2 - أحمد سعد محمد طيب، محمد مصطفى القصيمي، "تشخيص معوقات تطبيق نماذج الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية دراسة استطلاعية لأراء الموظفين في عدد من المدارس الأهلية في مدينة الموصل"، تنمية الرافدين، ملحق العدد 114، المجلد 35، لسنة 2013، ص 21.

المبحث الثاني: مكافحة التسيب الإداري إلكترونيًا في الجزائر: الآليات والتحديات.

المطلب الأول: تعريف مكافحة التسيب الإداري إلكترونيًا

تحتل الوظيفة الإدارية في المجتمع والدولة مكانة وحيوية حيث أنها الإدارة التنفيذية والقانونية والإجرائية اللازمة لتطبيق وتجسيد كافة الإستراتيجيات والسياسيات العامة والبرامج السياسية والاجتماعية و الاقتصادية.

ولطالما عرفت الوظيفة الإدارية مجموعة من السلوكيات التي تقتقد إلى النزاهة و الشفافية في القطاع العام عبر العديد من دول العالم ولمدة طويلة تتمثل في انحراف الموظفين في الإدارة عموما باستغلالهم السيئ للوظيفة الإدارية واحتكار المناصب الإدارية وهذا ما يعرف بالتسيب الإداري الذي يعتبر من التحديات التي تواجهها الدول والشعوب لكثرة انتشار مظاهره داخل الإدارة. وانطلاقا من أهمية وحتمية حماية الوظيفة العامة من مخاطر التسيب الإداري واعتباره آفة خطيرة ترزع ثقة المواطن بالدولة وأجهزتها الإدارية لذلك، اتجهت معظم الدول ومن بينها الجزائر إلى بلورة استراتيجيات جديدة للحد من هذه الظاهرة من خلال مواكبة التطورات الدولية في مجال عصنة الإدارة تماشيا مع التطورات التكنولوجية الحديثة وتطبيقها في الإدارة الجزائرية للخروج من الإدارة التقليدية القائمة على الورق و كثرة الأخطاء والتوجه نحو إدارة إلكترونية ترتكز على الوسائل التكنولوجية التي من شأنها تسهيل كافة المعاملات.

ومن هنا يمكن تعريف مكافحة التسيب الإداري إلكترونيًا بأنه التصدي لهذه الظاهرة من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات والاستفادة من مزاياها العديدة، باستخدام أساليبها وطرقها المختلفة.

المطلب الثاني: أساليب مكافحة التسيب الإداري الإلكتروني في الجزائر.

تلعب الإدارة الإلكترونية دورا كبيرا في حل العديد من مشاكل الإدارة التقليدية بفضل ما توفره من مزايا عديدة امام الجهاز الإداري خاصة والمنظمات عامة، لذا لا بد من السعي وراء محاولة تطبيقها بالشكل الصحيح الذي يمكن من الاستفادة من مزاياها المتعددة التي سترفع من جودة الخدمات المقدمة عن طريق القضاء على بعض الانحرافات الفاسدة الممارسة في المنظمات¹.

¹ - أحمد هاشم الصقال، محمد حسين مهدي سعيد، دور الرقابة الإلكترونية في الحد من الفساد الإداري، وزارة التجارة، مكتب

لذلك ومن خلال هذا المطلب سنبرز كيف ستساهم الإدارة الإلكترونية في محاربة التسبب الإداري في الجزائر، حيث ان الإدارة الإلكترونية تشمل في مضمونها تبسيطا للإجراءات وتقييما للأداء والرقابة الآنية، كأحد وظائفها الرئيسية.

1- الرقابة الإلكترونية: تعني الرقابة الإلكترونية أو الرقابة بالحاسوب اعتماد النظام الرقابي

على استخدام الحاسوب في ممارسة العملية الرقابية وفق برامج حاسوبية تعد خصيصا لهذا الغرض بما يحقق الاقتصاد في الجهد والوقت والتكلفة في الوصول إلى النتائج المطلوبة بأقل ما يمكن من المخاطر وبدقة اكبر.¹

إن الرقابة الإلكترونية تعتبر أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الحاصلة بالتنفيذ أولا بأول، من خلال رصد الانحرافات خلال التنفيذ، وإطلاع الإدارة عليها، ما يمكنها من التعرف على مواطن الخلل قبل وخلال التنفيذ، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيحها وذلك لما تتوفر عليه الرقابة الإلكترونية من خصائص تساهم في محاربة الفساد الإداري وهي كالتالي :

- تستطيع الرقابة الإلكترونية الحد من المفاجآت وتحديد الانحرافات، بوقت حدوثها، وإعطاء التنبيه بشكل إلكتروني من خلال، البرامج الرقابية المستخدمة دون الحاجة لتدخل بشري.
- توفر الرقابة الإلكترونية استخداما فعالا لأنظمة المعلومات وتوفير قاعدة معلومات، عن أداء وأنشطة الجهات التنفيذية، لتكون جاهزة عند حاجة الإدارة العليا لاتخاذ قرار معين.
- تعد الرقابة الإلكترونية عنصرا أساسيا، لإيجاد نظام عمل يركز على الجوانب المؤثرة على أداء الجهات التنفيذية في المنظمة، والتي تكون حاسمة في تحديد فشل ونجاح المنظمة.
- الرقابة الإلكترونية تفعل موضوع الشفافية، للجهات التنفيذية، ما يؤدي إلى وضوح نشاطات تلك الجهات الرقابية.
- تعد الرقابة الإلكترونية إحدى الوسائل الحديثة، لحل المشكلات التي أفرزتها التطورات التكنولوجية الحديثة، في كشف الإساءة الوظيفية، وتسريب البيانات.

تتمثل الرقابة في نظام الحاسوب في الجوانب التالية²:

1- أحمد هاشم الصقال، محمد حسين مهدي سعيد، مرجع سابق، ص 7.
2- فروانة حازم، عباس عبد الحفيظ، "أثر الرقابة الإلكترونية على سرعة إنجاز المعاملات في البنك الإسلامي"، المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا، برلين، العدد 02، جوان 2018.

أ. الرقابة على المدخلات: لأجل توفير تأكيد معقول من أن المعلومات التي تم استلامها للتشغيل هي معلومات مخولة من شخص مسئول وتم تحويلها إلى لغة الحاسوب بطريقة أصولية، ولم يتم تغييرها أو التلاعب بها وذلك من خلال طرق الرقابة العديدة المستعملة.

ب. الرقابة على التشغيل: الرقابة على التشغيل تعتبر من أهم أنواع الرقابة على الحاسوب، وبدون هذا النوع من الرقابة فإن المؤسسة (الشركة) تتعرض لخسائر جسيمة نتيجة للتشغيل غير الصحيح، وصعوبة اكتشاف الفشل والانحرافات، ولهذا يجب التأكد من أن إجراءات التشغيل الموضوعية من قبل الإدارة قد تم تطبيقها بصورة كاملة.

ج. الرقابة على المخرجات: الرقابة على المخرجات تمثل دقة ومعقولية المعلومات التي تم تشغيلها، وكذلك تشمل الحفاظ على سرية المعلومات وعدم توزيعها إلا إلى المسئولين والمخولين باستلامها، والأخطاء في المخرجات تكون نتيجة منطقية للأخطاء أو الانحرافات في مرحلتي المدخلات والتشغيل.

د. الرقابة على الملفات: هذه الرقابة هي لأجل التأكد من أن جميع الملفات قد تم وضع عالمات عليها لبيان: اسم الملف، وتاريخ ووقت إنشائه، واسم العملية (النشاط).

وهذه الرقابة صممت لتوفير تأكيد معقول من أن التسجيل والتشغيل والتقارير في الحاسوب قد تمت بصورة جيدة ولكل إقرار (تأكيد أو أرصدة) من إقرار الإدارة وعلى مدقق الحسابات أن يأخذ بعين الاعتبار الرقابة ولكل نشاط أو عملية اقتصادية، وعلى سبيل المثال، إرسال قوائم الذمم المدينة أو تحضير كشوفات الرواتب¹.

إن استخدام الأنظمة الإلكترونية سيفعل موضوع الشفافية للأجهزة التنفيذية وستكون نشاطاتها واضحة للأجهزة الرقابية بالتالي ستعمل على تحديد بؤر التسبب الإداري؛ وإلى زيادة أنظمة دعم القرار وتسهيل عمل الأجهزة الرقابية وستؤدي إلى القضاء على مكامن التسبب الإداري، كما تسهل الرقابة الإلكترونية في تسهيل الربط بين المستويات التنظيمية وتوفير قنوات اتصال فاعلة وسريعة حيث يعمل التنبيه الإلكتروني على وجود انحرافات ما يؤدي إلى المعالجة الفورية وتوفير الكثير من الوقت والتكلفة، نظرا لتوفر المعلومات من خلال قواعد معلومات تتميز بسهولة الوصول والتي تعمل على إزالة الغموض عن الكثير من القضايا وتمكن من الرقابة بكفاءة وفعالية ما يحد من انتشار التسبب الإداري بنسب معتبرة.

¹ - ماجد راغب الحلو، العقد الإداري الإلكتروني دراسة تحليلية مقارنة، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2007)، ص 84.

2- التوقيع الإلكتروني: التوقيع الإلكتروني هو عبارة عن إشارات أو رموز إلكترونية تسمح بتحديد هوية الشخص الموقع وصحة المعاملات الإلكترونية التي تقوم بها. هذا من جهة.¹

بعد ما كانت الأعمال و التصرفات التي تقوم بها الإدارة تكتسب الحجية والرسمية عن طريق التوقيع التقليدي عليها من طرف المدير أو الموظف المخول له قانونا ذلك، بحيث تكون الأعمال والتصرفات الإدارية قابلة للتلاعب فيها وتغيرها من قبل الموظفين داخل الإدارة بسهولة كبيرة فيصعب على المسؤولين اكتشاف ذلك وبالتالي هذا الأمر ساعد على انتشار الفساد الإداري بمختلف أنواعه وتهرب المسؤولين عنه من العقاب وتحمل مسؤولياتهم وبالتالي انتشار الرشوة والتزوير في الوثائق الإدارية.

فبخروج الإدارة من الإدارة التقليدية إلى إدارة إلكترونية تعتمد على تقنيات المعلومات والاتصالات وبهذا أعطى التوقيع الإلكتروني للمتعاملين مع الإدارة ثقة وأمان وضمن، فإذا كان الأصل أن التعامل عبر الشبكات الإلكترونية، يثير قلق وخوف كثير من الناس الأمر الذي خلق نوعا من انعدام الثقة بهذه الشبكات.

ولذلك فإن اللجوء إلى تكنولوجيا التوقيع الإلكتروني يتم معه بعث الثقة ومستوى الأمن والخصوصية بالنسبة للمتعاملين على شبكة الإنترنت مما يساعد على التقليل من مظاهر الفساد الإداري.

كما يمكن الحفاظ على سرية المعلومات بما فيها معلومات الحكومة الإلكترونية وسرية الرسائل المرسلة والمعلومات الصادرة من الإدارة وحمايتها من التزوير والتلاعب بها وإفشائها من قبل الموظفين.

كما لا يمكن لأي شخص مها كانت قدرته معرفة أو الإطلاع على الرسائل أو التعديل أو التحريف فيها سواء تعلقت بالمعلومات الإدارية أو الأعمال الإلكترونية الأخرى. يمكن عن طريق التوقيع الإلكتروني تحديد هوية المرسل والمستقبل إلكترونيا والتأكد من مصداقية الأشخاص و المعلومات والقرارات وأنها نفس المعلومات الأصلية، و أنه لم يتم العبث بها من قبل الأشخاص المحترفين أو الموظفين، وكذلك الحفاظ على سرية المعلومات وعدم تداولها.

¹ - ماجد راغب الحلو، مرجع سابق، ص 84.

أنواع التوقيع الإلكتروني¹:

- **التوقيع الرقمي**: يعرف بأنه عبارة عن عدة ارقام يتم تركيبها لتكون في النهاية كودا يتم التوقيع به. ويستخدم هذا النوع من التوقيع في التعاملات البنكية والمراسلات الإلكترونية التي تتم بين التجار أو بين الشركات وبعضها.

- **التوقيع البيومتري**: يقوم على اساس التحقق من شخصية المتعامل بالاعتماد على الصفات الجسمانية للأفراد مثل البصمة الشخصية، ومسح العين البشرية، التعرف على الوجه البشري، خواص اليد البشرية، التحقق من نبرة الصوت، التوقيع الشخصي. ويتم التأكد من شخصية المتعامل عن طريق إدخال المعلومات للحاسب الآلي أو الوسائل الحديثة مثل النقاط صورة دقيقة لعين المستخدم أو صوته أو يده ويتم تخزينها بصورة مشفرة في ذاكرة الحاسب ليقوم بعد ذلك بالمطابقة.

- **التوقيع بالقلم الإلكتروني أو بصمة الإصبع التي يتم قراءتها إلكترونيا**: ويتمثل في نقل التوقيع المحرر بخط اليد عن طريق التصوير بالماسح الضوئي تم نقل هذه الصورة إلى الملف الذي يراد إضافة هذا التوقيع إليه لإعطائه الحجية اللازمة، وبهذه الطريقة يتم نقل توقيع الشخص، مضمنا المحرر عبر شبكة الاتصال الإلكتروني.

- **التوقيع ببصمة الإصبع (نظام البصمة الألي AFIS)**: هو نظام حاسب آلي يقوم بتخزين وتصنيف وبحث ومعالجة البصمات وإستخراج النتائج المطلوبة آلياً، وأيضاً يعرف بأنه نظام يحلل و يقارن خصائص البصمة التي تختلف من شخص لآخر، والتي يمكن من خلالها التعرف على هوية الشخص.

وهو نظام يتكون من جهاز ماسح ضوئي وبرنامج للفحص، حيث يقوم بتسجيل خصائص و مميزات معينة في بصمات الأصابع، ويحفظ بيانات كل مستخدم في نموذج، فحين يقوم المستخدم بالدخول للنظام في المرات المقبلة فإن البرنامج يتعرف عليه من خلال بصماته المسجلة و المحفوظة بالنظام.

1 - ماجد راغب الحلو، مرجع سابق، ص ص 84-86

مميزات نظام البصمة الآلي

- 1- حفظ أعداد هائلة من البصمات العشرية و الفردية و المعلومات الشخصية و الجنائية.
- 2- سهولة استرجاع البيانات المخزنة ويتم ذلك آلياً.
- 3- عمليات البحث في البصمات سريعة ودقيقة جداً.
- 4- ضمان عدم تعديل أو مسح البصمات و المعلومات المتعلقة بها.
- 5- تأمين قاعدة بيانات النظام بإنشاء نُسخ احتياطية للبصمات و البيانات بصورة دورية ويتم حفظها بمكان آمن.
- 6- عملية مسح بصمات الأصابع سهلة وآمنة صحياً. ولا توجد بها أضرار صحية لأنها لا تعتمد على أشعة الليزر أو الأشعة السينية أو ما شابه ذلك.
- 7- أجهزة التعرف على بصمات الأصابع ذات أسعار مناسبة بالمقارنة مع أسعار غيرها من أجهزة التعرف على الهوية.

عيوب استخدام نظام البصمة الآلي (AFIS)

- 1- قد تتأثر بالتغيرات (Live scans) دقة الماسحات الضوئية الحية التي قد تطرأ على البصمات مثل الأوساخ و العرق.
- 2- القياسات الحيوية أحياناً تكون عرضة لعمليات الخداع الذكية، حيث يمكن خداع أجهزة التعرف على البصمات عن طريق عمل مجسم للأصابع مثلاً.

التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف¹

في ظل النظام التقليدي في تسجيل الحضور والانصراف يتم تخصيص موظف لإثبات حضور الموظفين أو انصرافهم من مقر العمل عقب نهاية الوقت الرسمي للعمل، أما النظام الإلكتروني فلا يحتاج إلى موظف ليقوم بذلك، بل يعتمد على تقنية المعلومات والاتصال في تحقيق ذلك، وذلك كما يلي:

أولاً: قاعدة بيانات النظام

إن أي نظام إلكتروني للحضور والانصراف يتضمن قاعدة بيانات، تحفظ فيها الحركة اليومية للموظفين، وجدول العمل الخاصة بالموظفين والأقسام والوظائف، بالإضافة إلى الإجازات بكل أنواعها والجدول، وكذلك حفظ بيانات الموظفين كالاسم، والإدارة التي يعمل بها والجنسية

¹ - فرخة لندة، مرجع سابق، ص 147.

وطبيعة وظيفته، ويتم صيانة قاعدة البيانات شرط أن يسمح البرنامج بذلك كما يتعين أن يكون البرنامج صالحا لعملية التحديث بالإضافة أو الحذف.

ثانيا: الاتصال مع القارئ وسحب البيانات أوتوماتيكيا

إن برامج المعلوماتية الخاصة بالحضور والانصراف يمكنها سحب وقراءة البيانات الخاصة بحركة الموظفين في الدائرة التي يعمل بها النظام المذكور، ولذلك تزود قاعدة البيانات الخاصة بالبرنامج المذكور إمكانية مراقبة تحركات الموظفين والتحكم بطبيعة عمل كل قارئ حسب متطلبات الأجهزة الإدارية ذاتها، كذلك يتعين أن يلتقط البرنامج عن طريق جهاز القارئ أسباب خروج الموظفين أثناء مواعيد الدوام الرسمي، كما يسمح البرنامج بالتعرف على الموظفين عن طريق الصور الشخصية أو بصمة الأصبع التي تخزن سابقا في قاعدة بيانات النظام نفسه.

ثالثا : نظم إدارة الحضور والانصراف

هذه الخاصية في برنامج الحضور والانصراف الإلكتروني تمكن من القيام بالمهام التالية:

- إدخال وتعديل البيانات الرئيسية للموظفين.
- إدخال وتعديل بيانات الإجازات والعطلات الرسمية.
- جداول ومواعيد الدوام حسب جهة العمل أو حسب الموظف أو حسب السنة.
- التحكم في تحركات الموظفين اليومية من حضور، انصراف، غياب، تأخر بعذر، تأخر بدون عذر، انصراف مبكر من العمل، انصراف بدون إذن، وغيرها.
- سرية النظام والتعريف بمستخدمي هذا النظام.

وبالتالي فإن النظام الإلكتروني لتسجيل الحضور والانصراف يقوم باحتساب وتسجيل أوقات الحضور والانصراف لكافة الموظفين وذلك بدقة متناهية، كذلك عند الخروج أثناء الدوام الرسمي فإن البرنامج المعلوماتي يطلب من الموظف تحديد سبب المغادرة، كما يخزن بيانات الموظفين في سجل للاطلاع عليها في أي وقت وبسرعة فائقة سواء عن مدة أسبوع أو شهر أو سنة.

ويتعرف النظام المعلوماتي على الموظف بوسائل عديدة منها¹:

- التعرف على بصمات الموظفين.
- التعرف على بطاقات الموظفين عند تمريرها صباحا ومساءً.

¹ فرخة لندة، مرجع سابق، ص 148.

- قد يرفض النظام بطاقة الموظف متى كانت غير صحيحة، أو في حال عدم صدورها عنه، كما

- قد يرفض بصمته إذا كانت غير واضحة بسبب وجود غبار أو مواد عالقة على الجلد مثلا؛ كما أن شاشة جهاز القارئ تظهر تحرك الموظف ونوعه، وهل هو خروج للعمل أو لسبب مرضي أو غير ذلك.

وهكذا يمكن القول أن خروج ودخول الموظف إلى محل عمله، يمكن التحكم فيه بطريقة إلكترونية، بعيدا عن السجلات وتوقيع الموظف بما يفيد الحضور والانصراف، وذلك التطور راجع إلى طبيعة العمل التي تعتمد على شبكات للحاسب الآلي وتقنيات حديثة للاتصال.

4- القيادة الإلكترونية: سيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الإنترنت في كل إدارة أعمالها، المدير في كل مكان يمتلك القدر نفسه من المعلومات ويتعامل مع الحاسوب المحمول نفسه ويتصل مع كل العاملين أينما كانوا في الوقت نفسه.¹

5- الخدمة الإلكترونية²: هناك من يتناولها في إطارها الضيق بأن الخدمة الإلكترونية تتطوي على خدمات معلوماتية وخدمات عبر المواقع الإلكترونية، كما ينظر إلى عديد من شركات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية على أنها تقدم خدمات إلكترونية كالارتباط الشبكي والخدمات المتصلة بها.

الخدمة الإلكترونية تتعلق بخدمة تعرض لمستهلك في وجود وسيط عبارة عن شبكة إلكترونية، وتدعم قرار شرائه الإلكتروني.

باعتبار أن الخدمة الإلكترونية شكل من أشكال الخدمة الذاتية الذي يتطلب قيام الزبون بخدمة نفسه بنفسه، فبدلا من تقديم الطلب إلى الموظف خلف المكتب أو التحدث إلى شخص عبر الهاتف طلبا لمعلومات أو استفسارات يتم الحصول على الخدمة عن طريق التفاعل الآلي والمتبادل بين طالب الخدمة والآلة. لذا ينبغي أن يكون تصميم الخدمة الإلكترونية مرتكزا على حاجات ورغبات وتطلعات وتوقعات وخبرة الزبون. ومن أمثلة ذلك النشر الإلكتروني، ففي بداية ظهور هذه الخدمة كانت المنشورات تظهر بصيغة لم تكن مرنة إطلاقا خاصة من ناحية صعوبة تحميل الصحيفة أو المجلة إلا أنه وبمرور الوقت ظهرت تقنيات برمجية تسمح بعرض

¹ محمد محمود الخالدي، مرجع سابق، ص 85.

² نورة بنت ناصر الهزاني، مرجع سابق ص ص 47-48.

المحتوى بسهولة ومرونة كبيرتين سمحت بتحسين جودة النشر الإلكتروني ولكي يكون تصميم الخدمة موجها حق الزبون وملبيا لأدق رغباته وحاجاته وتطلعاته يحدد العلاقة ولتقديم هذه الخدمة لابد من توفر مجموعة من المعايير وهي كالآتي:

- أن لا تستغرق وقتا كبيرا في طلب الخدمة الواجبة، هنا يشترط أن يكون نمط إدخالها سهل بحيث لا يشعر المستخدم بالملل.
- أن تتجنب أي شكل من أشكال التأخير، بسبب التحميل أو بطء الخوادم أو وجود مشاكل التصميم.
- ينبغي أن تكون الخدمة الإلكترونية متوافقة مع التقنيات الأخرى وأن تكون ذات موثوقية عالية.

المطلب الثالث: متطلبات مكافحة التسبب الإداري الإلكتروني في الجزائر

تتطلب عملية مكافحة التسبب الإداري الإلكتروني توفير مجموعة من النقاط وهي¹:

- توفر أجهزة (وسائل) وبرامج (أساليب) متطورة تضمن تصميم النظام الإداري بصورة تحقق الكفاءة في أداء الخدمة في ظل بنية تحتية متكاملة للاتصالات وأنظمة معلومات متكاملة.
- تحديد المعلومات والبيانات الحكومية الواجب إدخالها على شبكة الانترنت بصورة دقيقة حتى لا تحدث مشكلة قصور في البيانات والمعلومات المتاحة أثناء تقديم الخدمات العمومية لجمهور المواطنين مما يضعف من فاعلية أداء الحكومة الإلكترونية، بالإضافة إلى تحويل كل الإجراءات والأساليب التقليدية إلى إجراءات وأساليب مميكنة عن طريق استخدام تطبيقات الحاسب الآلي.
- استخدام تقنية التوقيع الإلكتروني والبصمة الإلكترونية كوسائل لإثبات الشخصية والاعتراف بالوثائق الإلكترونية وتسهيل المعاملات.
- التنسيق والربط بين المصالح والهيئات والمؤسسات والإدارات العمومية لتجنب الازدواج والتعارض بين الهيئات والإجراءات الحكومية المختلفة.

1 - دخان نورالدين، هني عامر، الحكومة الإلكترونية مطلب ضروري وفعال لعصرنة خدمات المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية مع الإشارة لتجربة سنغافورة، جامعة المسيلة، ص 9.

- وضع إطار قانوني جيد ينظم تعاملات الحكومة الإلكترونية مع المواطنين بما يضمن حماية حقوق ومصالح الطرفين وخاصة في ظل التحديات التي يواجهها تطبيق النظام الإلكتروني في أداء الخدمات.
- إنشاء موقع على شبكة الانترنت للرد على استفسارات وشكاوى المواطنين، بمعنى إنشاء بوابة وطنية الكترونية تدرج وتصنف فيها كل ما يتعلق بالخدمات العمومية.

كما يتطلب 1:

- التدريب وبناء القدرات، وهو يشمل تدريب كافة المواطنين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه الإدارة الإلكترونية بشكل سليم.
- إعطاء المشروعية للأعمال الإلكترونية الخاصة بالإدارة الإلكترونية، وتحديد المسموح به والممنوع منها والعقوبات المفروضة.
- تحقيق سهولة الوصول إلى المعلومات، ووضوح الإجراءات التي تحكم هذه العملية.
- إعطاء مشروعية لاستعمال الوثائق الإلكترونية كإثبات الشخصية الإلكترونية واستخدام التوقيع الإلكتروني والبصمة الإلكترونية إلى غير ذلك.
- وبصفة إجمالية، تحتاج المنظمات الحكومية إلى التعامل مع قضيتين رئيسيتين لتحقيق

النجاح: 2

- أولاهما: أن تكتسب مجتمعا من المواطنين الراغبين والقادرين على التأقلم واستخدام الخدمات المقدمة على الخط.
- وثانيهما: الضرورة الملحة لتطوير قدراتها الإدارية والتقنية لتضع حيز التنفيذ مختلف التطبيقات الخاصة بالحكومة الإلكترونية لتلبية حاجات المواطنين.

1 - الوافي رابح، محاولة إرساء الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية دراسة حالة دائرة سيدي عيسى، (مذكر مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، 2014-2015، ص ص 76، 72 .

2 - عبد الحكيم حططاش، دور تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر في تحسين إدارة العلاقة مع المواطن (CRM) دراسة تقييمية لمشروع الجزائر الإلكترونية 2013، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2017-2018، ص 46.

المطلب الرابع: انعكاسات مكافحة التسيب الإداري الإلكتروني في الجزائر

من خلال هذا المطلب سنبرز كيف تنعكس مكافحة التسيب الإداري الإلكتروني في الجزائر، حيث أن الإدارة الإلكترونية تشمل في مضمونها تبسيطا للإجراءات وتقييما للأداء والرقابة الآنية، كأحد وظائفها الرئيسية، كما أن الإدارة الإلكترونية لم تأتي بآليات جديدة لمكافحة التسيب الإداري بقدر ما عملت على تعزيز وتفعيل دور الشفافية والمساءلة ما قد يجعل منها إستراتيجية شاملة لمواجهة التسيب الإداري على النحو التالي¹:

1- الشفافية: إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يسهل من وضوح الأهداف والغايات والخطط

بالإضافة إلى المساعدة في وضوح الإجراءات وسهولة تدفق المعلومات، وسهولة تداول ونشر التقارير الإدارية و المالية مع أصحاب المصلحة عبر الوسائل الإلكترونية.

2- المساءلة: إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يوفر هيكل تنظيمي مناسب للمنظمة يسهل مساءلة

المستويات الإدارية المختلفة، ويساعد الموظفين سواء كانوا منتخبين أم معينين في تقديم تقارير دورية منتظمة عن نتائج أعمالهم ومدى نجاحهم في تنفيذها، ويساعد كذلك على توفير المعلومات اللازمة لتقييم البرامج والمشاريع والخطط، كما يساعد في انتظام الاجتماعات المختلفة داخل المنظمة بما تقدمه من مزايا تمكن أعضاء هذه الاجتماعات من عقدها عن بعد، وتسهل عملية استقبال الاقتراحات والشكاوى من الجمهور أو العاملين عبر البريد الإلكتروني، أو صندوق الشكاوى على الموقع الإلكتروني للمنظمة.

3- تبسيط الإجراءات: إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب إعادة هندسة العمليات الإدارية

وتبسيط الإجراءات واستكمال اللوائح والأنظمة الأمر الذي سيققل من درجة السلطة التقديرية المتاحة للعاملين في التعامل مع الجمهور أو استخدام الموارد.

¹ - حنان سعي، دور الإدارة الإلكترونية في التقليل من الفساد الإداري دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية بأم البواقي، (مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير)، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، ص ص 54-55.

المطلب الخامس: عقبات مكافحة التسيب الإداري إلكترونيا في الجزائر وآليات المعالجة.
أولاً: عقبات مكافحة التسيب الإداري إلكترونيا في الجزائر

هناك عقبات كثيرة تقف أمام عملية مكافحة التسيب الإداري إلكترونيا في الجزائر منها¹:

- نقص الدورات التدريبية للموظفين في مجال الإدارة الإلكترونية.
- ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتباينها من منطقة إلى أخرى.
- محدودية انتشار استخدامات الانترنت في الجزائر مقارنة بدول أخرى من العالم.
- الافتقار إلى التخطيط السليم لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وغموض الرؤية المستقبلية لتجسيدها.
- غموض مفهوم الإدارة الإلكترونية وعدم استيعاب أهدافها لدى بعض القيادات الإدارية والعاملين حتى أنهم يجهلون موضوع الإدارة الإلكترونية.
- غياب الثقافة الإدارية الأصيلة والبناءة وضعف القيم المهنية والأخلاقية للموظفين.²

ثانياً: آليات المعالجة³

- تطوير النظم والوسائل اللازمة لتنفيذ الأعمال فلا بد أن تتوفر لدى الوحدة. الهياكل التنظيمية حتى أدنى المستويات والاختصاصات التفصيلية وحتى أيضاً أدنى الوظائف وبشكل كامل ودون أي تعارض أو ازدواج والحرص على تطبيقها وتنفيذها.
- أما فيما يتعلق بالوسائل فمن المهم أن يتم توفيرها بشكل يتناسب مع الأداء المطلوب في كل وظيفة وعلى قدر متساوي بين كافة العاملين في المستوى الإداري الواحد وأن يرتبط توفير هذه الإمكانيات كحوافز كان يمنح بعض المسؤولين أجهزة حاسوب محمول أو هواتف محمولة للاستعانة بها في أداء أعمالهم ونفس الوقت تعتبر حافزاً لهم توضع عند تحقيق أهداف معينة تضعها إدارة الوحدة. ولا بد أن نذكر هنا أن تطوير الأجهزة الرقابية وزيادة فعاليتها يعتبر عاملاً حاسماً في الحد من مظاهر التسيب الإداري والقضاء عليه.

1 - العربي بوعمامة، رقاد حليلة، "الإتصال العمومي والإدارة الإلكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد9، ديسمبر 2014، ص46.

2 - فتيحة فرطاس، "عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15، المجلد 02، 2016، ص 312.

3 - رابح الوافي، المرجع السابق، ص 83.

وفي الأغلب ان السبب الرئيسي في زيادة وتيرة التسبب الاداري هو عدم وجود ردع من قبل الجهات القانونية.

- الاهتمام بالتدريب والدورات التي تزيد من كفاءة الموظفين.
- تطوير البنية الأساسية: يتم ذلك من خلال توفير نظم اتصالات فعالة لنقل البيانات والمعلومات وتدفعها.
- ترشيد السياسة العامة والقانون: قد تواجه تطبيقات الإدارة الإلكترونية والخدمات التي تقدمها معوقات قانونية أو قد تتعارض مع السياسات العامة القائمة، لذلك يجب تحديث القوانين والتشريعات لإضفاء الشرعية والقبول للوثائق والمعاملات الإلكترونية.
- تدعيم شفافية المعلومات من خلال :
 - 1- تحويل المكاتب الرسمية للموظفين وخاصة المديرين إلى مواقع ايجابية مفتوحة تكون بمثابة امثلة للإلتزام واحترام الشفافية ليكونوا قدوة للأخرين من الموظفين.
 - 2- توحيد الشفافية وإصلاح العملية الإدارية لتبسيط الإجراءات والتعليمات الإدارية.
- إدارة السجلات: يجب توفير إطار عمل مرن لإدارة السجلات الإلكترونية الموثقة والمحدثة بصفة مستمرة باعتبارها العصب الرئيسي والمصدر الأساسي للحصول على البيانات والمعلومات في الوقت الحقيقي.
- عقد لقاءات مستمرة مع الإداريين للتعرف على معوقات وآليات التغلب على مشكلات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتوجيهه.
- تطوير البنية الأساسية: يتم ذلك من خلال توفير نظم اتصالات فعالة لنقل البيانات والمعلومات وتدفعها.

خلاصة

ومما سبق يمكننا القول أن الجزائر من بين الدول التي سعت جاهدة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية نظرا لمزاياها العديدة التي وفرتها مثل سرعة أداء الخدمات للعملاء مع الحفاظ على جودتها، ونقل الوثائق إلكترونيا بشكل أكثر فعالية، وتقليص المخالفات نظرا لسهولة ويسر النظام ودقته، حيث أدت إلى نقلة نوعية، وتحول إيجابي في السرعة والفعالية في عمل الجهاز الإداري، بالإضافة إلى الشفافية، والنزاهة التي تضمنها تكنولوجيا المعلومات كآلية لتقديم الخدمات، والتي تمثل في مجملها شروط تبنى على أساسها الخدمة الرشيدة وذات الجودة العالية، لذلك استلزم على الدولة الجزائرية مواجهة العقبات المادية والبشرية والتقنية والقانونية التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية حتى تستطيع استغلالها واستخدام آلياتها وتقنياتها مثل الرقابة الإلكترونية والتوقيع الإلكتروني ونظام البصمة لتسجيل الحضور والانصراف، والخدمات الإلكترونية في مكافحة ظاهرة التسيب الإداري التي تطال المنظمات.

الفصل الثالث

علاقة الإدارة الإلكترونية بمكافحة التسيب الإداري
في الجزائر من خلال دراسة حالة كلية الحقوق
والعلوم السياسية بجامعة محمد بوضياف
بالمسيلة.

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الفصول السابقة إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية والتسيب الإداري، وإبراز الجانب النظري لكل من المتغيرين، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط ما جاء في الجانب النظري للدراسة على كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وذلك للبحث في طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والتسيب الإداري، وسنوضح المنهج المستخدم وطرق جمع المعلومات من جهة، ومن جهة أخرى، سنقوم بالتعريف بميدان الدراسة والذي من خلاله سنحاول معرفة دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة التسيب الإداري حيث قمنا بعرض ما جمعناه من خلال استمارة استبيان في جداول ثم تحليلها و تفسيرها للحصول على النتائج المراد الوصول إليها، ولتحقيق هذه الأهداف، تم تقسيم هذا الفصل إلى:

1- المبحث الأول: نبذة عن جامعة محمد بوضياف المسيلة

المطلب الأول: تقديم المنظمة محل الدراسة

المطلب الثاني: الإطار التنظيمي للمنظمة محل الدراسة

2- المبحث الثاني: مراحل دراسة الحالة

المطلب الأول: منهجية أدوات الدراسة الميدانية

المطلب الثاني: تحليل وتفسير النتائج

المطلب الثالث: النتائج العامة للدراسة

المبحث الأول: نبذة عن جامعة محمد بوضياف المسيلة

المطلب الأول: تقديم المنظمة محل الدراسة

أولاً: جامعة محمد بوضياف

أنشئت جامعة محمد بوضياف بالمسيلة سنة 1985، حيث تم ترقيتها كقطب جامعي وطني يستقطب الطلاب من كل أنحاء الوطن، وتقع جامعة المسيلة في مدينة المسيلة على الطريق الوطني رقم 65 الرابط بين المسيلة والجزائر العاصمة، يحيط بها نسيج عمراني هام وكذلك مجمعات صناعية مهمة.

انطلق بها التعليم سنة 1985، وذلك بإنشاء المعهد الوطني للهندسة الميكانيكية، وفي عام 1989 تم إنشاء المعهد الوطني للهندسة المدنية ومعهد تسيير التقنيات الحضرية. وفي عام 1992 أصبحت مركز جامعي، اما في عام 2001 أصبحت جامعة، مع أربع كليات و 23 قسما. حاليا يوجد بالجامعة سبع كليات، معهدين وثلاثة وعشرون مخبرا للبحث معتمدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

يقدر عدد الموظفين بالجامعة حاليا حوالي 1265 موظفا من متعاقدين ودائمين. ومن المعروف عن الجامعة جودة وكفاءة أساتذتها المقدر عددهم بحوالي 1402 والذين يقدمون دروسا في شتى الميادين لحوالي 29629 طالبا.¹

ثانيا: كلية الحقوق والعلوم السياسية

تأسس معهد العلوم القانونية والإدارية خلال الموسم الجامعي 1997/1998 تابع للمركز الجامعي بالمسيلة، وعلى إثر صدور المرسوم التنفيذي رقم 274/01 المؤرخ في 2001/09/18 المتضمن إنشاء جامعة المسيلة ارتقى معهد العلوم القانونية والإدارية إلى كلية الحقوق، وشهدت تخرج أول دفعة حاملة لشهادة الليسانس في الحقوق خلال الموسم الجامعي 2000/2001. وبازدياد الإقبال على الكلية والرغبة في توسيع مجالات التكوين تم افتتاح قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية خلال الموسم الجامعي 2002/2003.

¹ - مصلحة التخطيط والإحصاء بجامعة المسيلة .

وإثر صدور المرسوم التنفيذي رقم 361/12 المؤرخ في 2012/10/08 تم إعادة تسمية الكلية إلى كلية الحقوق والعلوم السياسية. وفي إطار التحول نحو نظام التعليم الجديد LMD (ليسانس، ماستر، دكتوراه) تم فتح مجالين للتكوين :

- الأول: في الحقوق تخصص قانون جنائي خلال الموسم 2009/2008 وقانون خاص خلال الموسم الجامعي 2013/2012

- الثاني: في العلوم السياسية. شهد الموسم الجامعي 2010/2009 تخرج أول دفعة حاملة لشهادة الليسانس بالنظام الجديد LMD

المطلب الثاني: الإطار التنظيمي للمنظمة محل الدراسة

الهيكل التنظيمي لكلية الحقوق والعلوم السياسية

تتكون الكلية من :

عميد الكلية: هو المسؤول عن سير الكلية ويتولى تسيير وسائلها البشرية والمالية والمادية ويتولى بهذه الصفة مايلي :

- هو الأمر بصرف اعتماد التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة
- يعين مستخدمي الكلية
- يتولى السلطة السلمية ويمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته
- يحضر اجتماعات الكلية
- يعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى رئيس الجامعة بعد المصادقة عليه من مجلس الكلية ويساعده في مهامه:

1- الأمين العام: ويتكفل بمايلي :

- تحضير مشروع تسيير مخطط الموارد البشرية وضمان تنفيذه
- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية
- ضمان تسيير الأرشفة وتوثيق الكلية والمحافظة عليها
- تحضير مشروع ميزانية الكلية وضمان تنفيذه
- ترقية الأنشطة العلمية والرياضية والفكرية لفائدة الطلبة
- تسيير الوسائل المنقولة العقارية للكلية والسهر على صيانتها
- ضمان تنفيذ الأمن الداخلي للكلية

يساعده في مهامه أربع مصالح :

- مصلحة المستخدمين وتنقسم إلى :1- فرع المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح
 - 2 فرع الأساتذة
 - مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية
 - مصلحة الوسائل والصيانة وتنقسم إلى :1- فرع الوسائل
 - 2 فرع الصيانة
 - مصلحة الميزانية والمحاسبة :تنقسم إلى :1- فرع الميزانية
 - 2 فرع المحاسبة
 - 3 نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة: يعتبر المسؤول عن إدارة شؤون الطلاب في الكلية وتتحدد مهامه وصلاحياته على النحو التالي:
 - ضمان تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج.
 - متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ أو اقتراح على العميد كل إجراء من أجل تحسينه.
 - مسك القائمة الاسمية والإحصائية للطلبة.
 - جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره.
- يساعد نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة في مهامه ثلاث مصالح وهي:
- 1- مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه
 - 2- مصلحة التعليم والتقييم
 - 3- مصلحة التدريس
 - 4 نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية: يتكفل بما يلي:
 - متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج.
 - أخذ واقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج.
 - متابعة سير أنشطة البحث العلمي.
 - المبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية.
 - تنشيط و تدعيم التعاون مابين الجامعات الوطنية والدولية.

- تنفيذ برامج تحسين المستوى للأساتذة وتجديد المعارف.
 - متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظة على أرشيفه.
- يساعده على القيام بمهامه ثلاث مصالح هي :
- 1- مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية.
 - 2- مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج.
 - 3- مصلحة متابعة أنشطة البحث العلمي.
- والشكل رقم (2): يحدد أهم هياكل كلية الحقوق والعلوم السياسية.

المبحث الثاني: مراحل دراسة الحالة

المطلب الأول: منهجية أدوات الدراسة الميدانية

أولاً: المنهج المستخدم في الدراسة.

يعرف المنهج بأنه " أسلوب للتفكير والعمل يعتمد الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة"¹.

وقد اعتمدنا في دراستنا على **المنهج الوصفي** الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ويهتم بوصفها بدقة²، وقد استخدمناه في وصف وتحليل الإجابات والمعلومات المتحصل عليها من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية. بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة بهدف استخلاص الحقائق التي تساهم في إثراء الموضوع بمعلومات إضافية جديدة للتوضيح.

كما اعتمدنا في دراستنا على **منهج دراسة الحالة** ويعرف هذا المنهج على أنه "بحث متعمق في العوامل المعقدة والمتعددة والتي تسهم في تشكل وحدة اجتماعية ما وذلك بالاستعانة بأدوات البحث الضرورية لتجميع البيانات.³ وقد اعتمدناه في دراستنا لأننا سنقوم بدراسة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة المسيلة وتبيان دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة ظاهرة التسبب الإداري بها.

وقد استخدمنا مصدرين أساسيين للمعلومات:

1- المصادر الثانوية: والتي استعملناها في معالجة الإطار النظري للبحث والتي تتمثل

في الكتب والأبحاث، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

2- المصادر الأولية: من خلال جمع البيانات الأولية عن طريق استمارة الاستبيان كأداة رئيسية للبحث صممت خصيصاً لهذا الغرض.

¹ - مصطفى عليان ربحي، محمد غنيم عثمان، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2008)، ص33.

² - فهد سيف الدين غازي ساعاتي، الإدارة الرياضية مناهج البحث العلمي في الإدارة الرياضية، 2014، ص 93.

³ - إبراهيم ابراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، ط1 (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2008)، ص

ثانيا : مجتمع البحث وعينة الدراسة.

مجتمع البحث يعرف بأنه " جميع مفردات الظاهرة التي يقوم بدراستها الباحث " ¹، بمعنى أن مجتمع البحث يقصد به الدراسة الشاملة لجميع أفراد وحدات المجتمع محل الدراسة. ويتكون مجتمع البحث المستهدف من الموظفين الإداريين بكلية الحقوق والعلوم السياسية، وقد تم توزيع 50 استمارة استبيان عليهم من خلال زيارة ميدانية لأفراد عينة البحث، وتم استرجاع 43 استمارة خلال 05 أيام.

ثالثا: أدوات جمع البيانات

يشمل مفهوم أدوات جمع البيانات على المقاييس والاختبارات والوسائل الآلية والمكتوبة والشفوية التي يمكن توظيفها في قياس عوامل البحث أو جمع بياناتها المطلوبة. ² من أجل جمع المعلومات والمعطيات بخصوص الظاهرة، استخدمنا في دراستنا هذه تقنية الاستبيان وهي "توجيه أسئلة إلى بعض الأشخاص من خلال استمارة معدة سلفا لهذا الغرض. ويستهدف الاستبيان الحصول على معلومات يمتلكها هؤلاء الأشخاص محل البحث. ³ وقد إعتدنا على طرح مجموعة من الأسئلة بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة المسيلة قسمت على:

القسم الأول: يحتوي على معلومات متعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة من السن، الجنس، الحالة العائلية، المستوى الدراسي، الرتبة الوظيفية، سنوات الخبرة العملية. أما القسم الثاني من الإستبيان: يحتوي على ثلاثة محاور: المحور الأول: يحتوي على بعض الأسئلة المتعلقة بالإدارة الإلكترونية، وقد تضمن 6 أسئلة.

أما المحور الثاني: يحتوي على بعض الأسئلة المتعلقة بالتسبب الإداري وقد تضمن 6 أسئلة.

1 - مدحت محمد أبو النصر، مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية، (المجموعة العربية للتدريب والنشر)، 2017، ص 160.

2 - محمد زياد حمدان، نظام البحث العلمي في التربية والآداب والعلوم، دار التربية الحديثة، 2015، ص 162 .

3 - غنام محمد غنام، علم الإجرام وعلم العقاب، ط1 (دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، 2015)، ص 97.

أما المحور الثالث :يحتوي على بعض الأسئلة المتعلقة بمكافحة التسبب الإداري الكترونيا وقد تضمن 6 أسئلة.

وبهدف تحليل البيانات التي جمعت من مجتمع البحث والوصول إلى تحقيق أهداف البحث تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي " spss " واستخدام بعض الرسوم البيانية، والاستفادة من بعض أساليب التحليل الوصفي وما يندرج تحته من تحليل بال تكرارات والنسب المئوية.

المطلب الثاني :تحليل وتفسير النتائج.

بعد هذا العرض المفصل للإجراءات المنهجية المتبعة خلال الدراسة، نحاول أن نطبق هذه الخطوات والإجراءات من خلال جمع المعطيات التي تحصلنا عليها وتفرغها في جداول تعبر عن إجابات المبحوثين وآرائهم المختلفة حول مختلف المحاور المتضمنة في الاستمارة، لأقوم فيما بعد بتحليل هاته البيانات وتفسيرها للوقوف على مختلف الأسباب، لأتوصل بناء على ذلك إلى مجموعة من النتائج والتي على ضوءها تمكنت من تقديم مجموعة من التوصيات، وفيما يأتي سأعرض مختلف البيانات والمعطيات المحصل عليها.

أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية.

يهدف هذا المحور لمعرفة كل ما يتعلق بالبيانات الشخصية المتعلقة بالمجيب من حيث : الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة (الأقدمية)، وقد تكون هذا المحور من 6 أسئلة تمهد الطريق لباقي محاور الاستبيان :

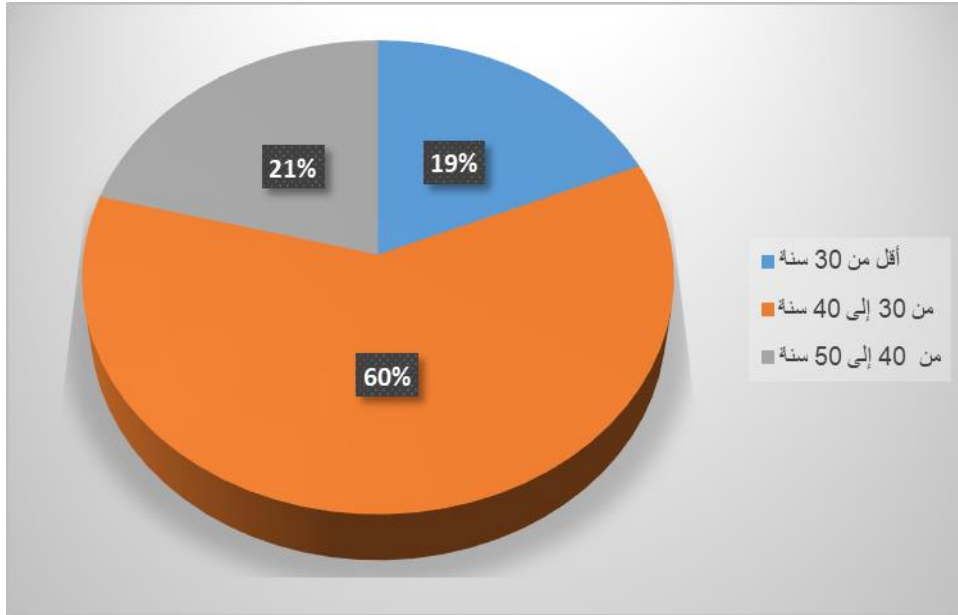
1- البيانات الشخصية

- العمر:

الجدول رقم (1): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
18,6%	8	أقل من 30 سنة
60,5%	26	من 30 إلى 40 سنة
20,9%	9	من 40 إلى 50 سنة
100%	43	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (43) فرداً، نلاحظ أن (8) أفراد (أقل من 30 سنة) بنسبة بلغت 18,6%، أما من تتراوح أعمارهم من (30 سنة إلى 40 سنة) فقد بلغ عددهم (26) فرد بنسبة قدرت بـ 60,5%، أما من تتراوح أعمارهم من (40 سنة إلى 50 سنة) فقد بلغ عددهم (9) فرد بنسبة قدرت بـ 20,9%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (3): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

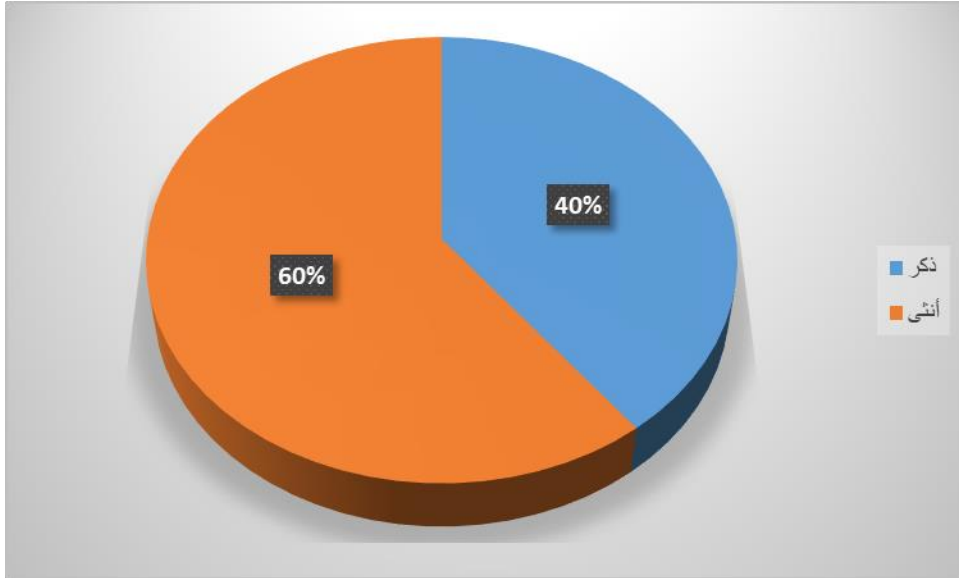
المصدر: إعداد الطالبة

- الجنس:

الجدول رقم (2): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	17	39,5%
أنثى	26	60,5%
المجموع	43	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (43) فرداً، نلاحظ أن حجم الذكور (17) بنسبة 39.5 %، أما الإناث فقد بلغ عددهن (26) أنثى بنسبة قدرت بـ 60.5 % كما هو موضح من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (4): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

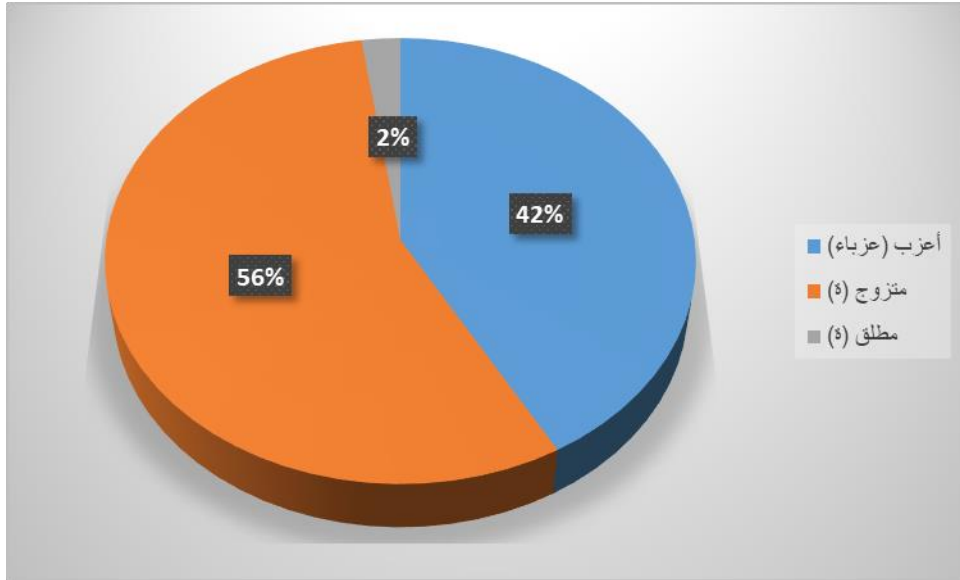
المصدر: إعداد الطالبة

- الحالة العائلية:

الجدول رقم (3): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة العائلية
41,9%	18	أعزب (عزباء)
55,5%	24	متزوج (ة)
2,3%	1	مطلق (ة)
100%	43	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (43) فرداً، نلاحظ أن (18) من أفراد العينة أعزب (ة) بنسبة بلغت 41.9%، أما المتزوجون فبلغ عددهم (24) بنسبة بلغت 55.8%، أما من لديهم حالة مطلق (ة) فقد بلغ عددهم (1) فرد بنسبة قدرت بـ 2.3%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (5): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية

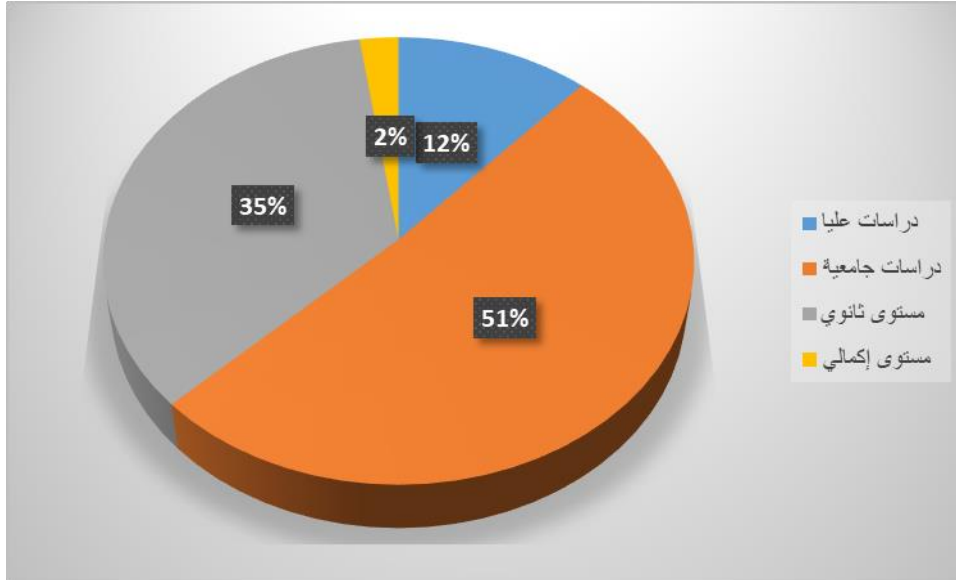
المصدر: إعداد الطالبة

- المستوى الدراسي:

الجدول رقم (4): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى الدراسي
11,6%	5	دراسات عليا
51,2%	22	دراسات جامعية
34,9%	15	مستوى ثانوي
2,3%	1	مستوى إكمالي
100%	43	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا (43) فردا، نلاحظ أن (5) من أفراد العينة لديهم مستوى (دراسات عليا) بنسبة بلغت 11.6 %، أما من لديهم دراسات جامعية فبلغ عددهم (22) بنسبة بلغت 51.2 %، أما من لديهم مستوى ثانوي فقد بلغ عددهم (15) فرد بنسبة قدرت بـ 34.9 %، أما من لديهم مستوى إكمالي فقد بلغ عددهم (1) فرد بنسبة قدرت بـ 2.3 %، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



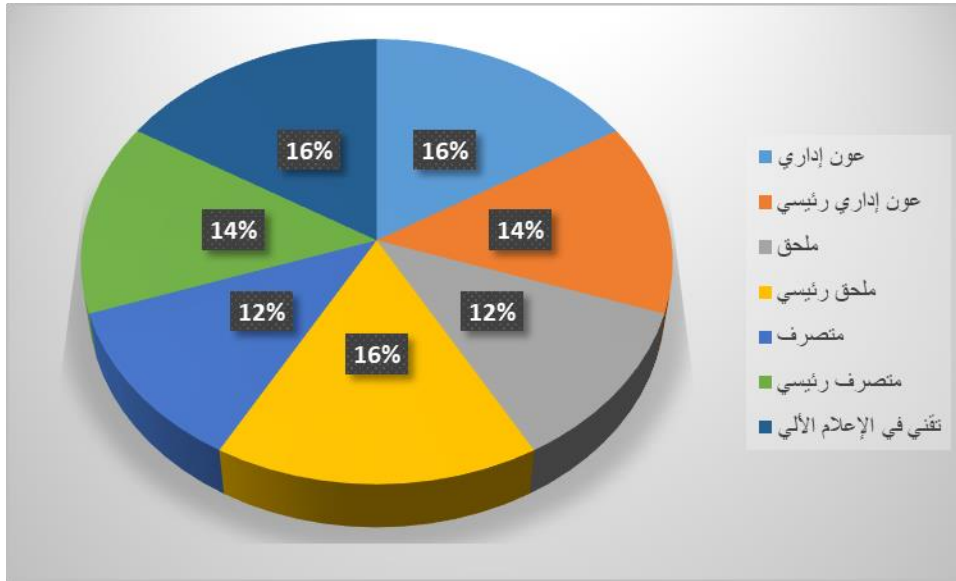
الشكل رقم (6): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي
المصدر: إعداد الطالبة

- الرتبة الوظيفية :

الجدول رقم (5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية

الرتبة الوظيفية	التكرارات	النسبة المئوية
عون إداري	7	16,3%
عون إداري رئيسي	6	14%
ملحق	5	11,6%
ملحق رئيسي	7	16,3%
متصرف	5	11,6%
متصرف رئيسي	6	14%
تقني في الإعلام الآلي	7	16,3%
المجموع	43	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (43) فرداً، نلاحظ أن (7) من أفراد العينة لديهم رتبة **عون إداري** بنسبة بلغت **16.3%**، أما من لديهم رتبة **عون إداري رئيسي** فبلغ عددهم (6) بنسبة بلغت **14%**، أما من لديهم رتبة **ملحق** فقد بلغ عددهم (5) فرد بنسبة قدرت بـ **11.6%**، أما من لديهم رتبة **ملحق رئيسي** فقد بلغ عددهم (7) فرد بنسبة قدرت بـ **16.3%**، أما من لديهم رتبة **متصرف** فقد بلغ عددهم (5) فرد بنسبة قدرت بـ **11.6%**، أما من لديهم رتبة **متصرف رئيسي** فقد بلغ عددهم (6) فرد بنسبة قدرت بـ **14%**، أما من لديهم رتبة **تقني في الاعلام الآلي** فقد بلغ عددهم (7) فرد بنسبة قدرت بـ **16.3%**، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



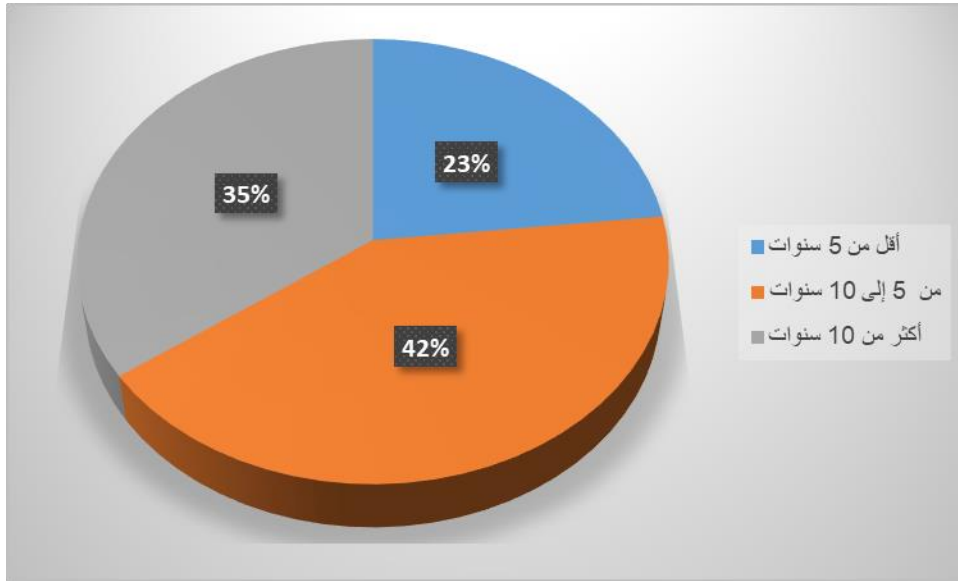
الشكل رقم (7): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي
المصدر: إعداد الطالبة

- سنوات الخبرة العملية :

الجدول رقم (6): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة العملية
23,3%	10	أقل من 5 سنوات
41,9%	18	من 5 إلى 10 سنوات
34,9%	15	أكثر من 10 سنوات
100%	43	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (43) فرداً، نلاحظ أن (10) من أفراد العينة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة بلغت 23.3%، أما من لديهم خبرة من 5 سنوات إلى 10 سنوات فبلغ عددهم (18) بنسبة بلغت 41.9%، أما من لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات فقد بلغ عددهم (15) فرد بنسبة قدرت بـ 34.9%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (8): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية
المصدر: إعداد الطالبة

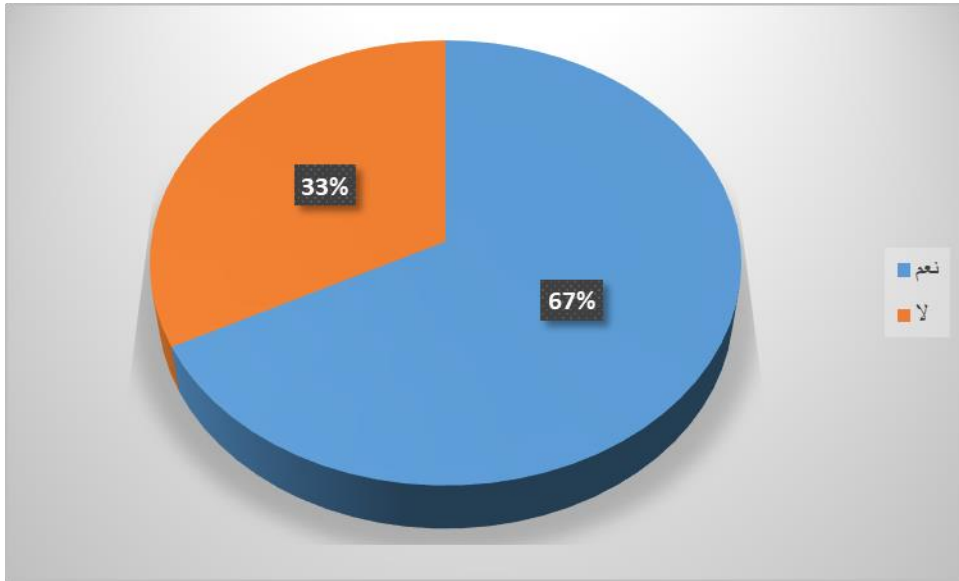
المحور الأول: الإدارة الإلكترونية

1- هناك اهتمام كبير من طرف الإدارة العليا بضرورة التوجه نحو الإدارة الإلكترونية: وبعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (7): يوضح مدى إهتمام الإدارة العليا بضرورة التوجه نحو الإدارة الإلكترونية

النسبة المئوية	التكرارات	بدائل السؤال رقم 1
67,4%	29	نعم
32,6%	14	لا
100%	43	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (7) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (1) والبالغ عددهم إجمالاً (43) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (1) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (29) فرداً بنسبة مئوية بلغت 67.4%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (14) بنسبة مئوية قدرت بـ 32.6%. وعليه نستنتج أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن هناك اهتمام كبير من طرف الإدارة العليا بضرورة التوجه نحو الإدارة الإلكترونية، كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (9): يوضح نسبة إهتمام الادارة العليا بضرورة التوجه نحو الادارة الالكترونية

المصدر: إعداد الطالبة

في حالة الإجابة ب نعم. فما مظاهر هذا الاهتمام ؟

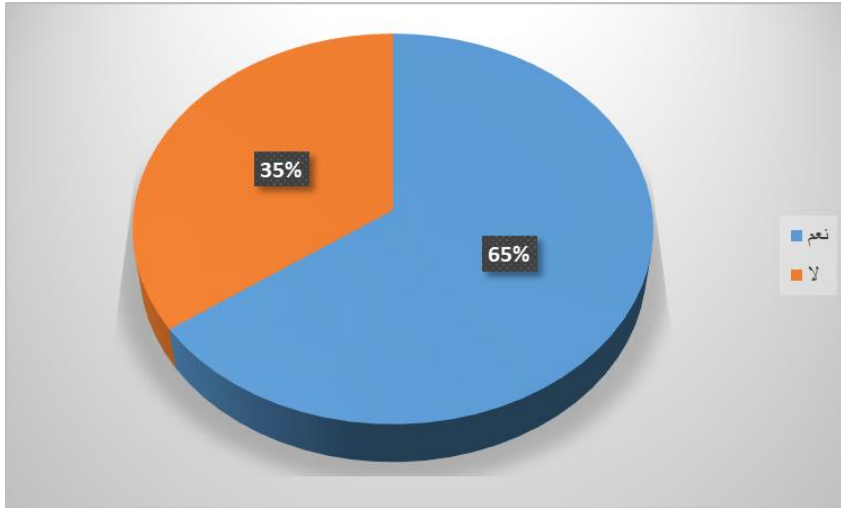
من خلال إجابات أفراد العينة والتي كانت متشابهة ومتقاربة فإن مظاهر هذا الاهتمام تتمثل في: العمل على طلب الوثائق الالكترونية، الإعلانات الالكترونية أي لم يعد وجود للإعلانات الورقية، التوجه نحو رقمنة الإدارة العمومية من خلال إمكانيات مادية، بشرية، سن نصوص قانونية، وضع جهاز الكتروني يعرف بالبصمة لمعرفة الحضور والغياب لدى العمال، إدخال الرقمنة في الإدارة، الملفات الالكترونية، الولوج إلى المواقع، سحب كل الوثائق عن طريق الايميل والمانجر وغيرهم، التسجيلات الجامعية الكترونيا ونشاطات الأساتذة، مواكبة العصرنة الالكترونية من خلال السعي نحو جلب برامج اكثر تطورا ومحاولة تكوين الموظفين من خلال أيام تكوينية، العمل على نشر شبكة الانترنت وتوسيعها عبر كامل المؤسسات الحكومية، التقاف الإدارة إلى برنامج Brogres الذي من خلاله يتواصل المستخدمين (الأساتذة والموظفين) بمصلحة المستخدمين لانجاز وثائق خاصة بهم، توظيف المتخصصين في الإعلام الآلي والعمل على نشر الانترنت.

هل توفر الكلية التي تعمل فيها الأجهزة والبرامج اللازمة لتسهيل المعاملات الالكترونية ؟ وبعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (8): يوضح نسبة توفير الكلية للأجهزة والبرامج اللازمة لتسهيل المعاملات الإلكترونية

النسبة المئوية	التكرارات	بدائل السؤال رقم 2
65,1%	28	نعم
34,9%	15	لا
100 %	43	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (8) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (2) والبالغ عددهم إجمالاً (43) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (2) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (28) فرداً بنسبة مئوية بلغت 65.1%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (15) بنسبة مئوية قدرت بـ 34.9%. وعليه نستنتج أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن الكلية التي يعملون فيها توفر الأجهزة والبرامج اللازمة لتسهيل المعاملات الالكترونية، كما هو موضح في الشكل التالي:

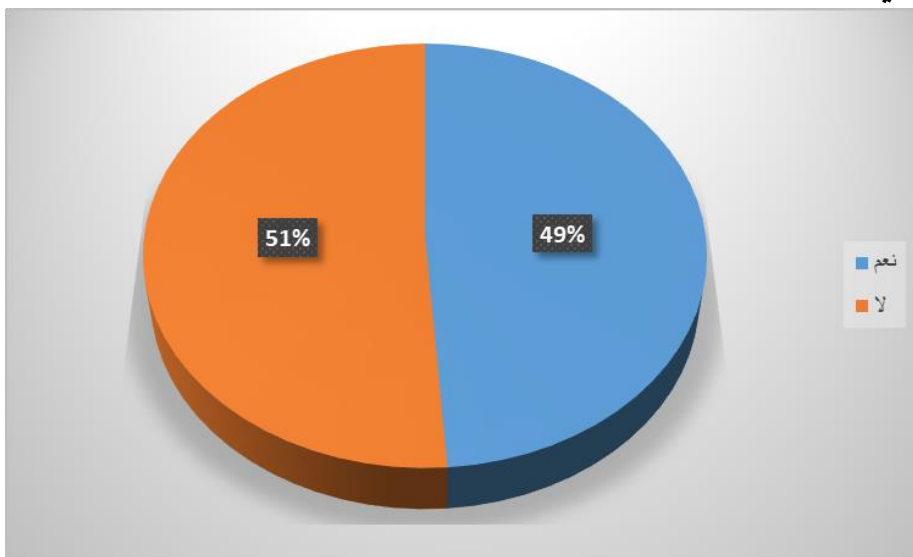


شكل رقم (10): يوضح نسبة توفير الكلية للأجهزة والبرامج اللازمة لتسهيل المعاملات الإلكترونية
المصدر : إعداد الطالبة

2- تواجهك صعوبات أثناء التعامل الإلكتروني في انجاز الخدمات على مستوى الكلية؟
وبعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي :
جدول رقم (9): يوضح مدى وجود صعوبات أثناء التعامل الإلكتروني في انجاز الخدمات

النسبة المئوية	التكرارات	بدائل السؤال رقم 3
48,8%	21	نعم
51,2%	22	لا
100%	43	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (9) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (3) والبالغ عددهم إجمالاً (43) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (3) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (21) فرداً بنسبة مئوية بلغت 48.8% أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (22) بنسبة مئوية قدرت بـ 51.2%. وعليه نستنتج أن أغلبية أفراد عينة الدراسة ينقسمون إلى مجموعتين مجموعة ترى بأنهم يواجهون صعوبات أثناء التعامل الإلكتروني في انجاز الخدمات على مستوى الكلية، ومجموعة أخرى ترى بأنهم لا يواجهون صعوبات أثناء التعامل الإلكتروني في انجاز الخدمات على مستوى الكلية، كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (11) يوضح نسبة وجود صعوبات أثناء التعامل الإلكتروني في انجاز الخدمات
المصدر: إعداد الطالبة

في حالة الإجابة ب نعم. فما هي أهم هذه الصعوبات ؟

من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة فإن هذه الصعوبات تتمثل في: بيئة غير مهيئة للاستثمار في العنصر البشري المؤهل الذي يمكنه ولوج الإدارة الرقمية، نظام جديد، نقص التكوين الخاص بنظام معلوماتي جديد، عدم قبول البرقيات الالكترونية، الجهاز الذي عندنا يتوقف ولم يستطيعوا العمل به، قلة المتخصصين في الإعلام الآلي لاسيما المهندسين، عدم برمجة تكوينات في الرقمنة والإعلام الآلي وبرامج التحكم، نقص في تدفق شبكة الانترنت وانقطاعها، نقص الخبرة، عدم التكوين الجيد وان لم اقل نادر، عدم إعطاء دروس تكوينية من اجل ذلك كما يتم فرض التعامل الالكتروني في وقت قصير دون إعطاء وقت كافي لفهمه، نقص الإمكانيات ووسائل التجهيز على العموم.

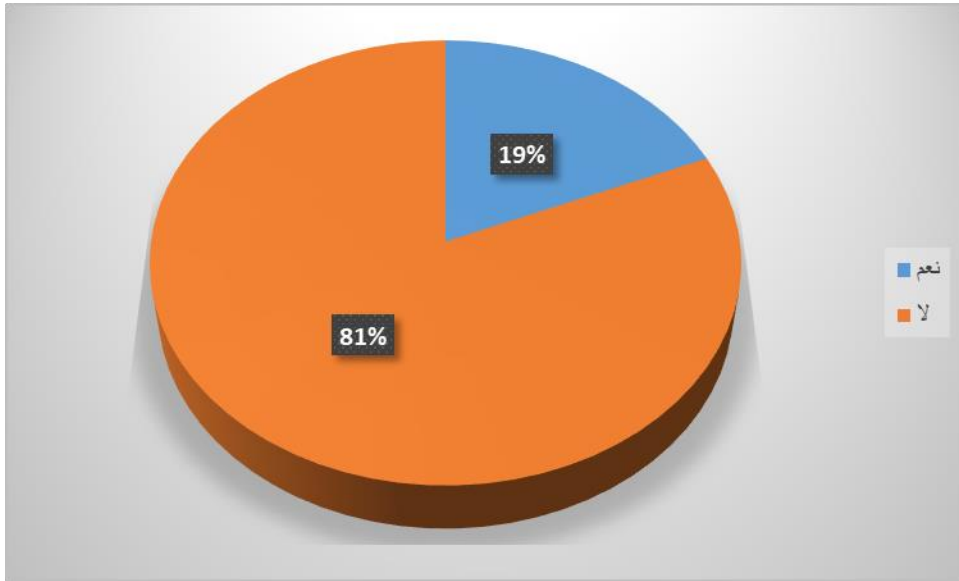
4- هل قمت بدورات تدريبية حول تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة التي تعمل فيها ؟

وبعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (10): يوضح مدى قيام الموظفين بدورات تدريبية حول تطبيق الإدارة الالكترونية

النسبة المئوية	التكرارات	بدائل السؤال رقم 4
18,6%	8	نعم
81,4%	35	لا
100 %	43	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (10) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (4) والبالغ عددهم إجمالاً (43) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (4) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (8) فرداً بنسبة مئوية بلغت 18.6 %، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (35) بنسبة مئوية قدرت بـ 81.4%. وعليه نستنتج أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون أنهم لم يقوموا بدورات تدريبية حول تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة التي يعملون فيها، كما هو موضح في الشكل التالي:



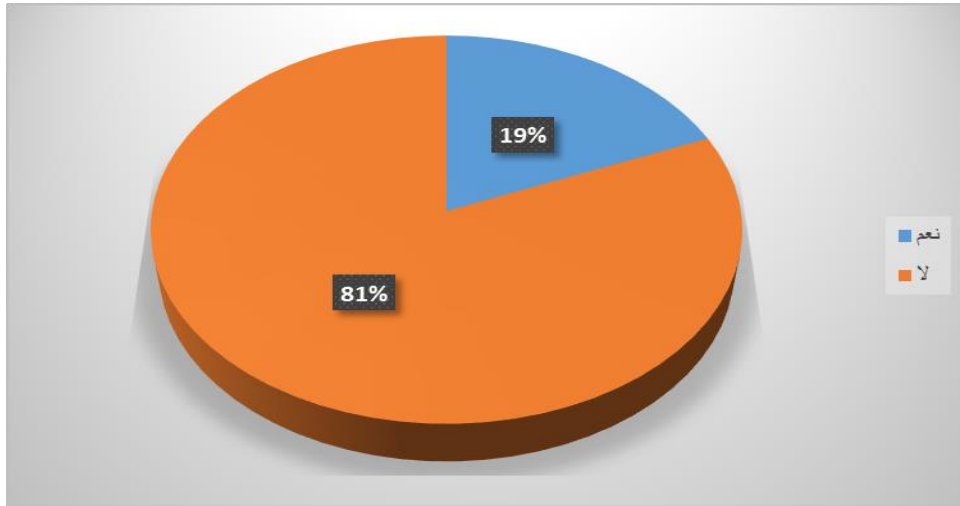
شكل رقم (12): يوضح نسبة قيام الموظفين بدورات تدريبية حول تطبيق الادارة الالكترونية
المصدر: إعداد الطالبة

5- التحول نحو المعاملات الالكترونية على مستوى الكلية ساهم في تسهيل عملية الاتصال وتبادل المعلومات وبعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (11): يوضح نسبة مساهمة التحول نحو المعاملات الالكترونية في تسهيل عملية الاتصال وتبادل المعلومات

النسبة المئوية	التكرارات	بدائل السؤال رقم 5
83,7%	36	نعم
16,3%	7	لا
100 %	43	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (11) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (5) والبالغ عددهم إجمالاً (43) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (5) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (36) فرداً بنسبة مئوية بلغت 83.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (7) بنسبة مئوية قدرت بـ 16.3%. وعليه نستنتج أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن التحول نحو المعاملات الالكترونية على مستوى الكلية ساهم في تسهيل عملية الاتصال وتبادل المعلومات، كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (13): يوضح نسبة مساهمة التحول نحو المعاملات الالكترونية في تسهيل عملية الاتصال وتبادل المعلومات

المصدر: إعداد الطالبة

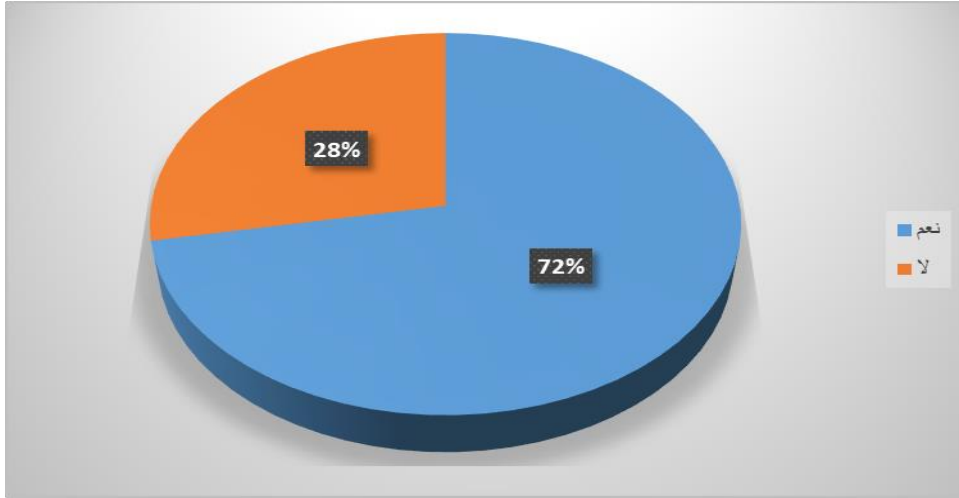
6- هل أنت راض عن تحول معاملات الكلية من الطريقة التقليدية إلى الالكترونية ؟ وبعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (12): يوضح نسبة الرضى عن تحول معاملات الكلية من الطريقة التقليدية إلى الالكترونية

النسبة المئوية	التكرارات	بدائل السؤال رقم 6
72,1%	31	نعم
27,9%	12	لا
100 %	43	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (12) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (6) والبالغ عددهم إجمالاً (43) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (6) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (31) فرداً بنسبة مئوية بلغت % 72,1 ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (12) بنسبة مئوية قدرت بـ % 27,9 .

وعليه نستنتج أن أغلبية أفراد عينة الدراسة راضون عن تحول معاملات الكلية من الطريقة التقليدية إلى الالكترونية كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (14): يوضح نسبة الرضى عن تحول معاملات الكلية من الطريقة التقليدية إلى الالكترونية
المصدر: إعداد الطالبة

في حالة الإجابة بلا. فما هي أسباب عدم الرضا ؟

حسب إجابات أفراد عينة الدراسة فإن أسباب عدم الرضى تتمثل في: إمكانيات كبيرة يقابلها سوء التسيير، عدم الاهتمام بالعنصر البشري وعدم الاستقرار الوظيفي، مازلنا لم نرقى إلى المستوى المطلوب، عدم وجود تكوينات في هذا المجال، عدم توفير وسائل الاستمرار للعمل بها، هذا التحول ليس تحولا جذريا وإنما محاولة فقط لتغيير الوضع الراهن إلى الأحسن (مبادرة في إطار الانجاز).

المحور الثاني: التسيب الإداري

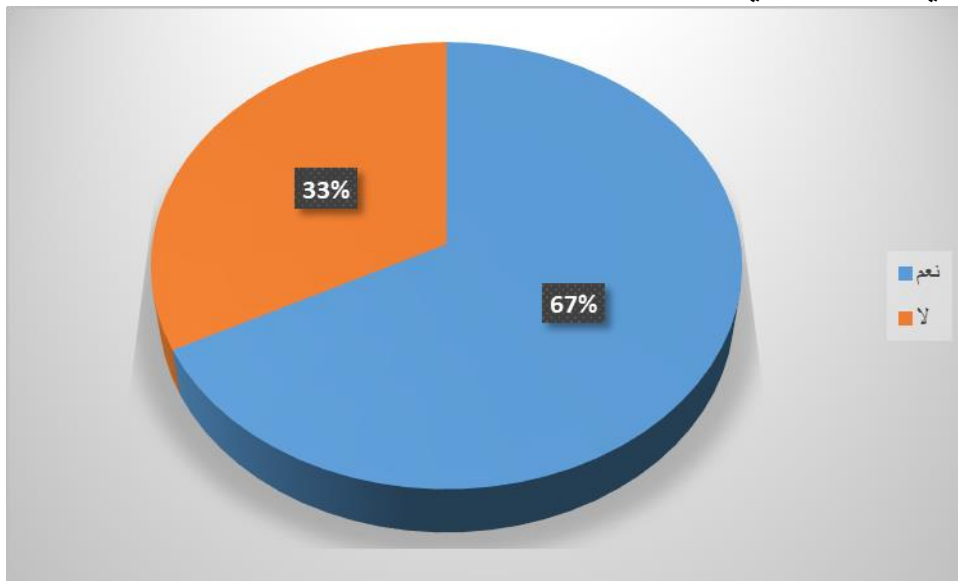
1- تعرف الكلية التي تعمل فيها انتشار مظاهر التسيب الإداري. وبعد المعالجة الإحصائية

توصلنا إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (13): يوضح نسبة إنتشار مظاهر التسيب في الكلية

النسبة المئوية	التكرارات	بدائل السؤال رقم 1
67,4%	29	نعم
32,6%	14	لا
100%	43	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (13) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (1) والبالغ عددهم إجمالاً (43) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (1) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (29) فرداً بنسبة مئوية بلغت 67.4 %، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا" والبالغ عددهم (14) بنسبة مئوية قدرت بـ 32.6 % . وعليه نستنتج أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن الكلية التي يعملون فيها تعرف انتشار مظاهر التسيب الإداري كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (15): يوضح نسبة إنتشار مظاهر التسيب في الكلية

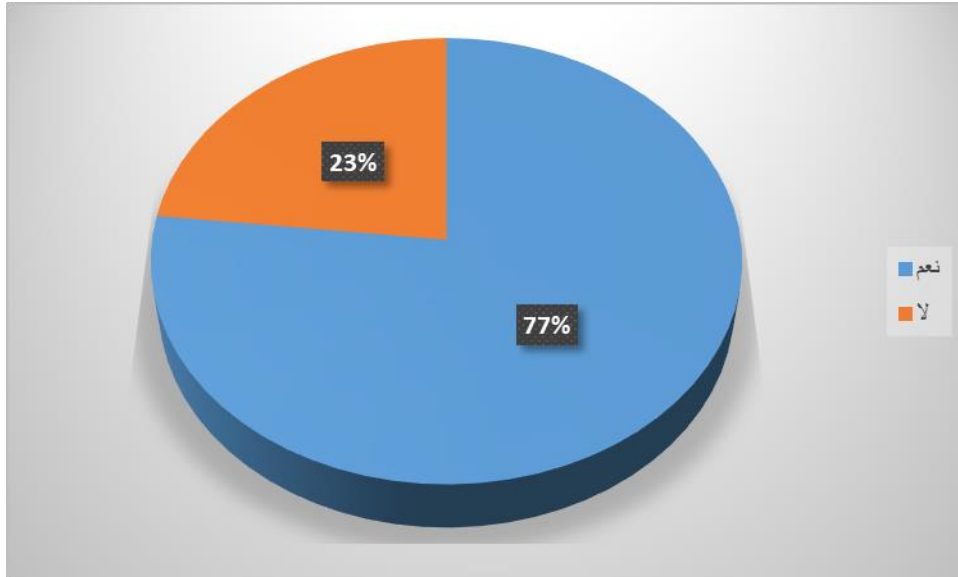
المصدر: إعداد الطالبة

2- هل تلتزم بالحضور والانصراف في الوقت الرسمي للعمل ؟ وبعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (14): يوضح نسبة الالتزام بالحضور والانصراف في الوقت الرسمي للعمل

النسبة المئوية	التكرارات	بدائل السؤال رقم 2
76,7%	33	نعم
23,3%	10	لا
100 %	43	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (14) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (2) والبالغ عددهم إجمالاً (43) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (2) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (33) فرداً بنسبة مئوية بلغت 76.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (10) بنسبة مئوية قدرت بـ 23.3 % . وعليه نستنتج أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يلتزمون بالحضور والانصراف في الوقت الرسمي للعمل كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (16): يوضح نسبة الالتزام بالحضور والانصراف في الوقت الرسمي للعمل

المصدر: إعداد الطالبة

في حالة الإجابة بلا. فما هي الأسباب ؟

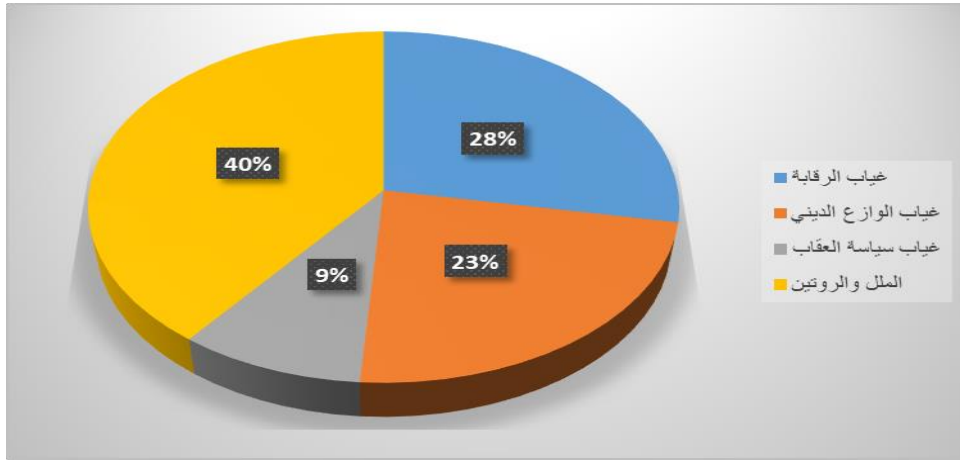
حسب إجابات أفراد عينة الدراسة فإن أسباب عدم الالتزام بالحضور والانصراف تتمثل في: هناك مصالح وهمية أعوانها لا ينفع وجودهم وبالتالي لا داعي للالتزام بالوقت دون احترام حجم العمل، الالتزام بالوقت في هذه الحالة مظهر من مظاهر رداءة الإدارة الجزائرية، الوضع الاجتماعي للمواطن فهو من الطبقة الكادحة التي تعيش على أعصابها، أفضل أن أمارس عملا آخر لا يجرنني إلى عبودية الوظيفة العمومية، روح المسؤولية، وضمير العمل، لا يوجد الردع في الكلية، ظروف خاصة، لأنني لست موظفة مرسمة.

3- ماهي أكثر أهم الأسباب التي تساهم في انتشار التسبب الإداري في رأيك؟ بعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (15): يوضح الأسباب التي تساهم في انتشار التسبب الإداري

النسبة المئوية	التكرارات	بدائل السؤال رقم 3
27,9%	12	غياب الرقابة
23,3%	10	غياب الوازع الديني
9,3%	4	غياب سياسة العقاب
39,5%	17	الملل والروتين
100%	43	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (43) فرداً، فرداً قد انقسمت إلى أربع مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (3) بالبديل " غياب الرقابة " وقد بلغ عددهم (12) فرداً بنسبة مئوية بلغت 27.9%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " غياب الوازع الديني " والبالغ عددهم (10) بنسبة مئوية قدرت بـ 23.3% أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " غياب سياسة العقاب " والبالغ عددهم (4) بنسبة مئوية قدرت بـ 9.3%، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " الملل والروتين " والبالغ عددهم (17) بنسبة مئوية قدرت بـ 39.5%، وعليه نستنتج أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يرون أن أهم الأسباب التي تساهم في انتشار التسبب الإداري هو الملل والروتين، كما هو موضح في الشكل التالي:



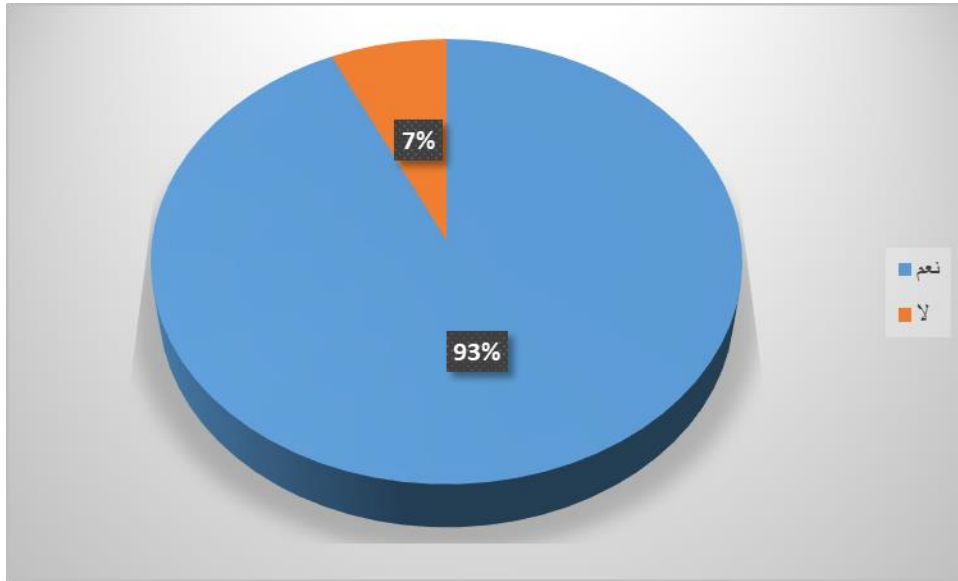
شكل رقم (17): يوضح الأسباب التي تساهم في انتشار التسبب الإداري
المصدر: إعداد الطالبة

4- في الحالات التي تنتشر فيها بعض مظاهر التسبب. تلجأ الكلية التي تعمل فيها إلى فرض عقوبات. وبعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (16): يوضح نسبة العقوبات التي تفرضها الكلية عند انتشار مظاهر التسبب

النسبة المئوية	التكرارات	بدائل السؤال رقم 4
93%	40	نعم
7%	3	لا
100%	43	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (16) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (4) والبالغ عددهم إجمالاً (43) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (4) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (40) فرداً بنسبة مئوية بلغت 93%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (3) بنسبة مئوية قدرت بـ 7%. وعليه نستنتج أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون أنه في الحالات التي تنتشر فيها مظاهر التسبب فإن الكلية التي يعملون فيها تلجأ إلى فرض عقوبات، كما هو موضح في الشكل التالي:



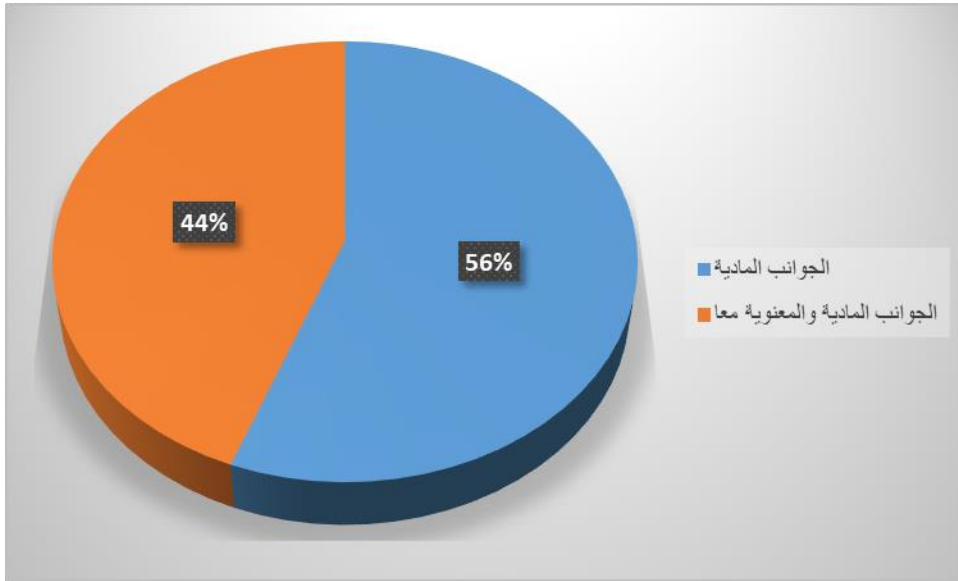
شكل رقم (18): يوضح نسبة العقوبات التي تفرضها الكلية عند انتشار مظاهر التسبب
المصدر: إعداد الطالبة

5- في حالة الإجابة بنعم، هل يركز في تلك العقوبات على: وبعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (17): يوضح نوع العقوبات التي تركز عليها الكلية

النسبة المئوية	التكرارات	بدائل السؤال رقم 5
55,8%	24	الجوانب المادية
44,2%	19	الجوانب المادية والمعنوية معا
100%	43	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (43) فرداً، فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (5) بالبديل " الجوانب المادية " وقد بلغ عددهم (24) فرداً بنسبة مئوية بلغت 55,8%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " الجوانب المادية والمعنوية معا " والبالغ عددهم (19) بنسبة مئوية قدرت بـ 44,2%، وعليه نستنتج أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أنهم يركزون في تلك العقوبات على الجانب المادي أكثر، كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (19): يوضح نوع العقوبات التي تركز عليها الكلية

المصدر: إعداد الطالبة

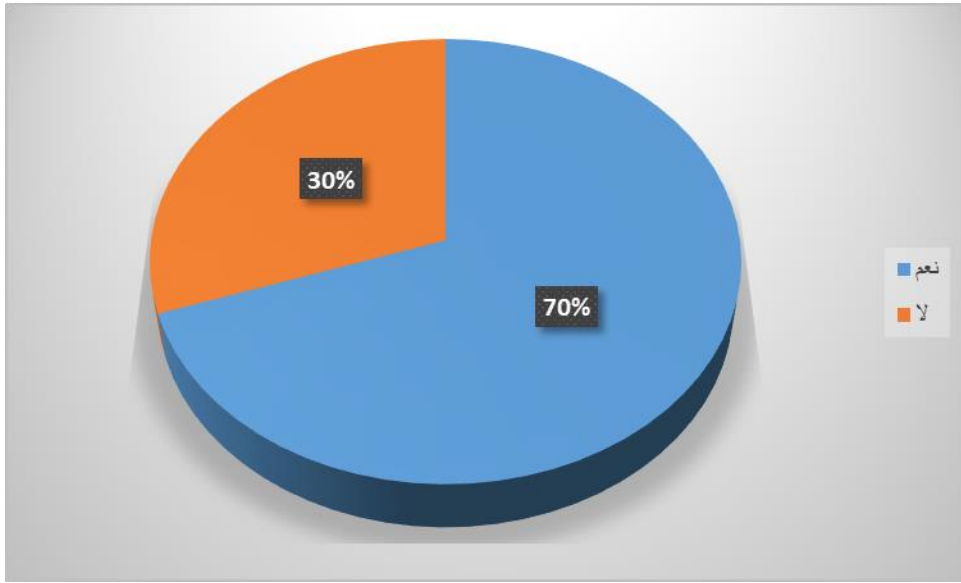
6- هل يساهم نظام العقوبات الذي تعتمد عليه الكلية على مكافحة مختلف مظاهر التسبب؟

وبعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (18): يوضح نسبة مساهمة نظام العقوبات الذي تعتمد عليه الكلية في مكافحة مظاهر التسبب

النسبة المئوية	التكرارات	بدائل السؤال رقم 6
69,8%	30	نعم
30,2%	13	لا
100%	43	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (18) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (6) والبالغ عددهم إجمالاً (43) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (6) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (30) فرداً بنسبة مئوية بلغت 69,8%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا" والبالغ عددهم (13) بنسبة مئوية قدرت بـ 30,2%. وعليه نستنتج أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن نظام العقوبات الذي تعتمد عليه الكلية يساهم في مكافحة مختلف مظاهر التسبب، كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (20): يوضح نسبة مساهمة نظام العقوبات الذي تعتمد عليه الكلية على مكافحة مظاهر التسيب
المصدر: إعداد الطالبة

7- إذا كانت الإجابة بلا. فما هي في رأيك الطريقة الأمثل للمكافحة.

حسب اجابات افراد عينة الدراسة فإن الطريقة الأمثل لمكافحة التسيب تتمثل في: اعطاء الحقوق للعمال، تكوين وتحسين المستوى، عدم التمييز بين العمال، طريقة انسنة المعاملات الادارية وتكريس روح الحوار والاتصال الفعال، العقوبات المادية، محاولة خلق الحوار وتبادل الثقة بين الرئيس والمرؤوس، العدل بين الموظفين في التعامل الاداري وخاصة توزيع العمل، اعتماد نظام الرقابة الادارية، الرقابة الدائمة والتحفيز عن العمل، يجب تفعيل اساليب الرقابة وتدريب العاملين على التعامل الكترونيا.

المحور الثالث: مكافحة التسيب الإداري إلكترونيا

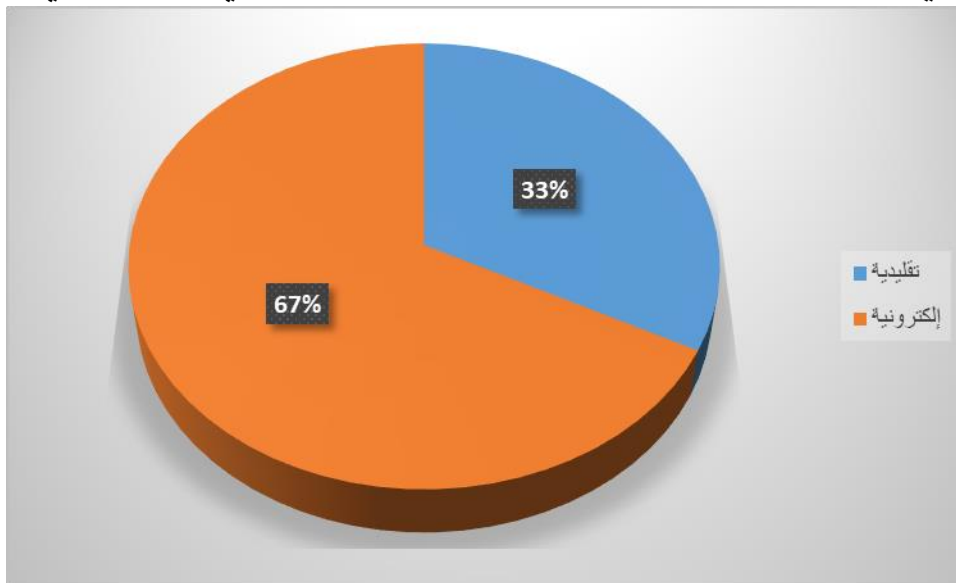
1- في إطار مكافحة انتشار التسيب الإداري. تعتمد الكلية التي تعمل فيها على أساليب:

وبعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (19): يوضح الطريقة التي تعتمد عليها الكلية في مكافحة التسيب الإداري

النسبة المئوية	التكرارات	بدائل السؤال رقم 1
32,6%	14	تقليدية
67,4%	29	الالكترونية
100%	43	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (19) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (1) والبالغ عددهم إجمالاً (43) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (1) بالبديل " تقليدية" وقد بلغ عددهم (14) فرداً بنسبة مئوية بلغت 32,6%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " الالكترونية " والبالغ عددهم (29) بنسبة مئوية قدرت بـ 67,4%. وعليه نستنتج أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن الكلية التي يعملون فيها تعتمد على الأساليب الالكترونية في مكافحة انتشار التسيب الإداري، كما هو موضح في الشكل التالي:



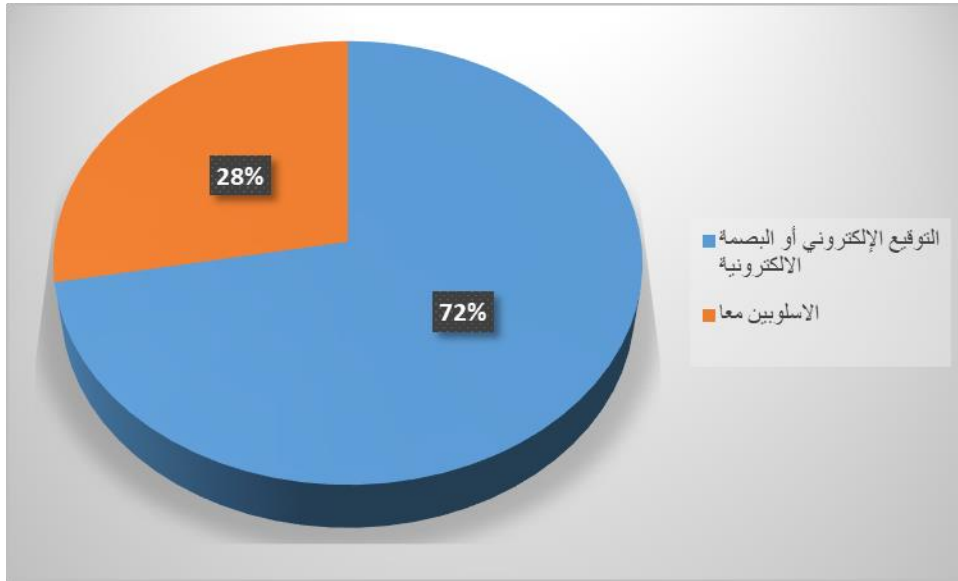
شكل رقم (21): يوضح نسبة الطرق التي تعتمد عليها الكلية في مكافحة التسيب الإداري

المصدر: إعداد الطالبة

2- في حالة اعتماد الكلية على الطريقة الإلكترونية فإنها عادة ما تستخدم أسلوب: وبعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:
جدول رقم (20): يوضح الأساليب الإلكترونية التي تستخدمها الكلية

النسبة المئوية	التكرارات	بدائل السؤال رقم 2
00 %	00	الرقابة الإلكترونية
72,1 %	31	التوقيع الإلكتروني أو البصمة الالكترونية
27,9 %	12	الأسلوبين معا
100 %	43	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (43) فرداً، فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (2) بالبديل " الرقابة الإلكترونية " وقد بلغ عددهم (00) فرداً بنسبة مئوية بلغت 00%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " التوقيع الإلكتروني أو البصمة الالكترونية " والبالغ عددهم (31) بنسبة مئوية قدرت بـ 72.1% أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " الاسلوبين معا " والبالغ عددهم (12) بنسبة مئوية قدرت بـ 27,9%، وعليه نستنتج أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون في حالة اعتماد الكلية على الطريقة الإلكترونية فإنها عادة ما تستخدم أسلوب التوقيع الإلكتروني أو البصمة الالكترونية، كما هو موضح في الشكل التالي:



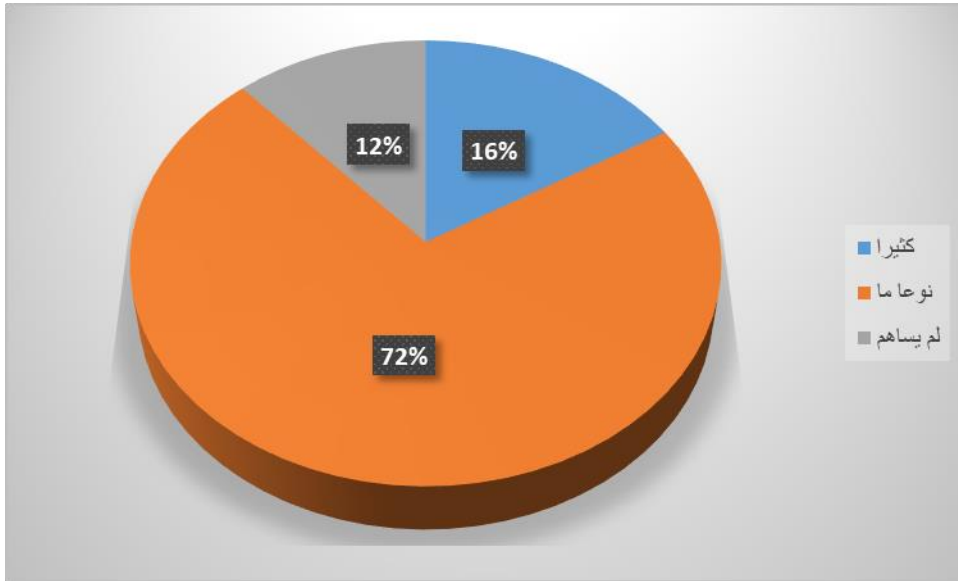
شكل رقم (22): يوضح نسبة الأساليب الإلكترونية التي تستخدمها الكلية
المصدر: إعداد الطالبة

3- ساهم التحول نحو الإدارة الإلكترونية داخل الكلية في التقليل من حالات التسبب الإداري: وبعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:
جدول رقم (21): يوضح مدى مساهمة التحول نحو الإدارة الإلكترونية في التقليل من التسبب الإداري

النسبة المئوية	التكرارات	بدائل السؤال رقم 3
16,3%	7	كثيرا
72,1%	31	نوعا ما
11,6%	5	لم يساهم
100%	43	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا (43) فردا، فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (3) بالبديل "كثيرا" وقد بلغ عددهم (7) فردا بنسبة مئوية بلغت 16,3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعا ما" والبالغ عددهم (31) بنسبة مئوية قدرت بـ 72,1%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لم يساهم" والبالغ عددهم (5) بنسبة مئوية قدرت بـ 11,6%، وعليه نستنتج أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يرون أنه نوعا ما ساهم التحول

نحو الإدارة الإلكترونية داخل الكلية في التقليل من حالات التسبب الإداري، كما هو موضح في الشكل التالي:



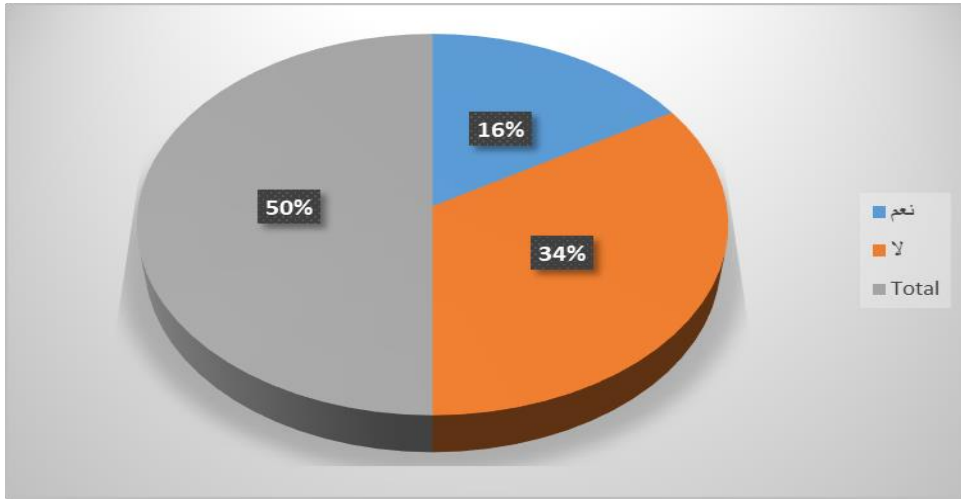
شكل رقم (23): يوضح نسبة مساهمة التحول نحو الإدارة الإلكترونية في التقليل من التسبب الإداري المصدر: إعداد الطالبة

3- تعترض عملية التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف من العمل داخل الكلية بعض العراقيين وبعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (22): يوضح نسبة العراقيين التي تعترض عملية التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف

النسبة المئوية	التكرارات	بدائل السؤال رقم 4
32,6%	14	نعم
67,4%	29	لا
100%	43	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (22) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (4) والبالغ عددهم إجمالاً (43) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (4) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (14) فرداً بنسبة مئوية بلغت 32,6%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (29) بنسبة مئوية قدرت بـ 67,4%، وعليه نستنتج أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن عملية التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف من العمل داخل الكلية لا تعترضها بعض العراقيين، كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (24): يوضح نسبة العراقيين التي تعترض عملية التسجيل الالكتروني للحضور والانصراف

المصدر: إعداد الطالبة

في حالة الإجابة بنعم: ما هي أهم هذه العراقيل؟

من خلال إجابات أفراد العينة والتي كانت متشابهة ومتقاربة فإن أهم هذه العراقيل تتمثل

في:

التسجيل الالكتروني مظهر جد رديئ يعبر عن الرداءة أكثر من الامتثال لقوانين الوظيفة العمومية (هناك من يمضي صباحا ويذهب لإشغاله ثم يعود مساء) وبالتالي اقترح إلغاء هذه الآلية والتزام نظم العمل، اخذ اذن بالخروج في وقت يستلزم الخروج، لا يأخذ كثير من الوقت خاصة لعدم وجود المسؤول المباشر، الالتزام بمواقيت الدخول والخروج لكن دون التواجد في مكان العمل، المعروفة، التقيد وعدم الشعور بالراحة أثناء العمل، الانتظار لمدة من اجل البصمة، عدم التنظيم الإداري والتنسيق، تتم عملية التسجيل الالكتروني للحضور بمدة معينة وهذه المدة قليلة جدا، أحيانا البصمة لا نستطيع التوقيع بسبب عطب.

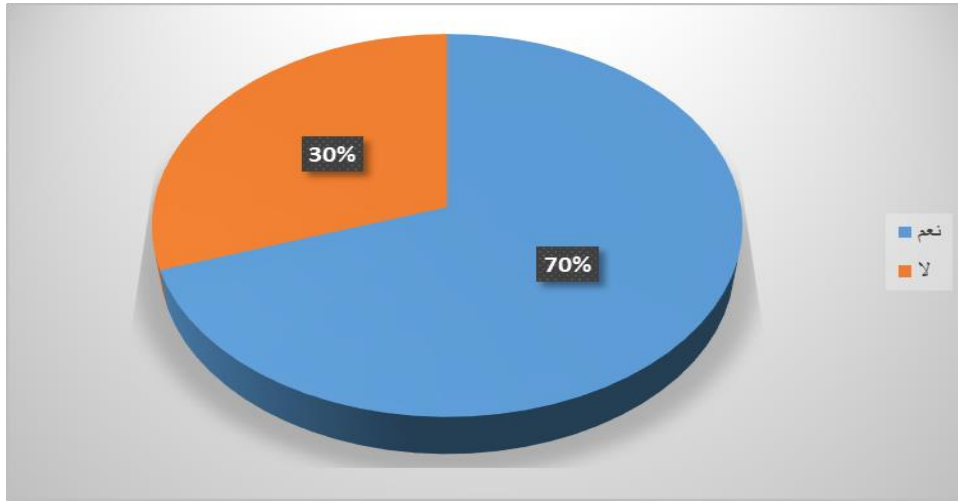
5- هل أنت راض على استخدام الطريقة الإلكترونية في تسجيل الحضور والانصراف من

العمل؟ وبعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (23): يوضح نسبة الرضى على استخدام الطريقة الالكترونية في تسجيل الحضور والانصراف

النسبة المئوية	التكرارات	بدائل السؤال رقم 5
69,8 %	30	نعم
30,2 %	13	لا
100 %	43	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (23) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (5) والبالغ عددهم إجمالاً (43) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (5) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (30) فرداً بنسبة مئوية بلغت 69,8%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا" والبالغ عددهم (13) بنسبة مئوية قدرت بـ 30,2%، وعليه نستنتج أن أغلبية أفراد عينة الدراسة راضون على استخدام الطريقة الإلكترونية في تسجيل الحضور والانصراف من العمل، كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (25): يوضح نسبة الرضى على استخدام الطريقة الالكترونية في تسجيل الحضور والانصراف
المصدر: إعداد الطالبة

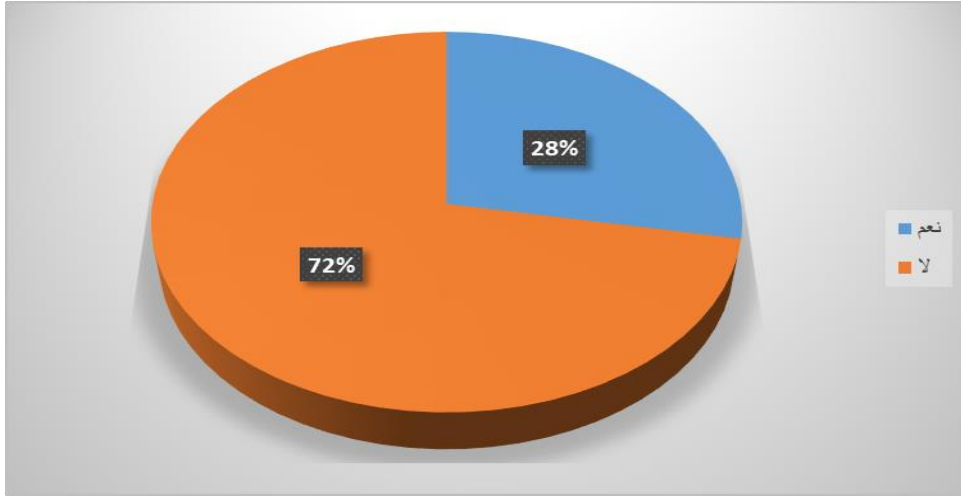
6- هل استخدام النظام الإلكتروني داخل الكلية في رأيك يقضي نهائياً على مظاهر التسبب الإداري؟ وبعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (24): يوضح قدرة استخدام النظام الإلكتروني على القضاء نهائياً على التسبب الإداري

النسبة المئوية	التكرارات	بدائل السؤال رقم 6
27,9%	12	نعم
72,1%	31	لا
100%	43	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (6) والبالغ عددهم إجمالاً (43) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (6) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (12) فرداً بنسبة

مئوية بلغت 27,9%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (31) بنسبة مئوية قدرت بـ 72,1%، وعليه نستنتج أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يرون أن استخدام النظام الإلكتروني داخل الكلية لا يقضي نهائيا على مظاهر التسبب الإداري كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (26): يوضح قدرة استخدام النظام الإلكتروني على القضاء نهائيا على التسبب الإداري
المصدر: إعداد الطالبة

7- ماهي أهم الحلول التي تراها كفيلة بتفعيل دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة التسبب الإداري ؟

من خلال إجابات أفراد العينة والتي كانت متشابهة ومتقاربة فإن أهم الحلول الكفيلة بتفعيل دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة التسبب الإداري هي: تكثيف الرقابة على الموظفين داخل مكان العمل، التوقيع الإلكتروني، المراقبة الدورية في مكاتب العمل والمراقبة بالكاميرات، العدل في المعاملة، توفير العدد الكافي لسد حاجيات مكان العمل، المراقبة التقليدية والإلكترونية الاثنان معا، التشديد على تطبيق العقوبات في حالات الغياب والتي تكون متكررة بدرجة كبيرة من خلال البصمة الإلكترونية، وضع إمتيازات للموظف كتحسين الراتب مثلا والتكوين في الداخل والخارج ثم أسلوب الردع في التسيير وعدم التمييز بين العمال، تحفي والموظف وتوفير الوسائل الضرورية للتعامل مع العالم الإلكتروني ولا بد من الرقابة النزيهة والعدل في المعاملة لان هناك البعض يتغاضون عليهم المسؤولين ويأتوا كما يحبون أما الآخر فيحاسبه، الحوار والعلاقات الإنسانية كفيلة بتفعيل الإدارة الإلكترونية

عدم الاعتماد الكلي على الإدارة الالكترونية دون الرجوع إلى العلاقات الإنسانية، مع الرقابة التقليدية، الحل الوحيد هو تبادل الثقة بين الرئيس والموظفين وعدم إهانة الموظف وإعتباره زميل وتحفيزه وتشجيعه على العمل دون اللجوء إلى البصمة، تقسيم المهام وإحترام الموظفين

يجب على الإدارة أن تواكب التطورات وتخصص جزء من الميزانية لاقتناء وسائل الكترونية جديدة من شأنها تطوير الأداء الوظيفي وكذلك تدعم الموظف وتخصص له دورات تكوينية

نزع المحسوبة وإجراء دورات تدريبية للموظفين، تحسين تدفق الانترنت وتوفير أجهزة جيدة ومتطورة وتذكير الموظفين بالجانب الديني والأخلاقي وضرورة الالتزام به أمام الله، توفير كل مايلزم من وسائل لتطبيق الإدارة الالكترونية، الاهتمام بالموارد البشري من خلال تدريبهم وتحسين أجورهم حتى يتحقق الرضى الوظيفي وبالتالي ينجح تطبيق الإدارة الالكترونية.

يجب التركيز على نفسية الموظف وتقديم الحوافز له وترغيبه في الإدارة الالكترونية وعدم الاقتصار على العقاب، لا بد من أن تكون الرقابة أثناء أوقات العمل وليس فقط أثناء الدخول والخروج والاعتماد على كاميرات المراقبة، تعميم عملية التسجيل الالكتروني للحضور والانصراف، وضع كاميرات المراقبة في كل مكتب.

المطلب الثالث: النتائج العامة للدراسة

من خلال ما تم التطرق له في هذه الدراسة نستخلص النتائج التالية:

1- ففي الفرضية الأولى التي تقول أن " تساهم الإدارة الالكترونية بشكل كبير في التقليل

من ظاهرة التسبب الإداري " توصلت الدراسة الحالية إلى :

-أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يرون انه نوعا ما ساهم التحول نحو الإدارة الالكترونية داخل الكلية في التقليل من حالات التسبب الإداري.

-أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يرون أن استخدام النظام الالكتروني داخل الكلية لا يقضي نهائيا على مظاهر التسبب الإداري.وهو ما يتفق مع نتائج دراسة الباحثة غلوسي دلال 2015/2014 والتي توصلت إلى وجود دور كبير للرقابة في الحد من ظاهرة التسبب الإداري.

2- أما بالنسبة للفرضية الثانية التي تقول : "تؤثر الإدارة الالكترونية في الحد من عدم إحترام مواقيت العمل في كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة" فقد توصلت هذه الدراسة إلى:

- أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يلتزمون بالحضور والانصراف في الوقت الرسمي للعمل.
- أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن عملية التسجيل الالكتروني للحضور والانصراف من العمل داخل الكلية لا تعترضها بعض العراقيل.

3- فيما يخص الفرضية الثالثة التي ترى أن " الإدارة الالكترونية تساهم في الحد من سلبية الموظف وعدم تحميله للمسؤولية في الجامعة" فقد توصلت الدراسة الحالية إلى:

- أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن الكلية التي يعملون فيها توفر الأجهزة والبرامج اللازمة لتسهيل المعاملات الالكترونية.
- هناك مجموعة ترى بأنهم لا يواجهون صعوبات أثناء التعامل الالكتروني في انجاز الخدمات على مستوى الكلية.
- أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن التحول نحو المعاملات الالكترونية على مستوى الكلية ساهم في تسهيل عملية الاتصال وتبادل المعلومات.
- أن أغلبية أفراد عينة الدراسة راضون عن تحول معاملات الكلية من الطريقة التقليدية إلى الالكترونية.

وهو ما يتفق مع دراسة عبان عبد القادر لعام 2016/2015 التي خلصت إلى انه كلما زادت دافعية العاملين نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية كلما زادت درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في

الجزائر.

4- أما بالنسبة للفرضية الرابعة التي تقول ان "هناك علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الالكترونية ودرجة مكافحتها لظاهرة التسبب الإداري" فقد توصلت هذه الدراسة إلى:

- أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن الكلية التي يعملون فيها تعتمد على الأساليب الالكترونية في مكافحة انتشار التسبب الإداري.

- ان اغلبية افراد عينة الدراسة يؤكدون في حالة إعتماذ الكلية على الطريقة الالكترونية فانها عادة ماتستخدم اسلوب التوقيع الالكتروني أو البصمة الالكترونية.

الاستنتاج العام

مما تقدم يمكن القول بما أن الإدارة تعتبر هي العصب لتحقيق التنمية حيث تعمل كل دولة على تحقيق التنمية في شتى المجالات، ومن أجل تحقيق ذلك يجب القضاء على المشاكل التي تعاني منها الإدارات، وإيجاد الحلول لها ومعالجتها.

عملت الجزائر كمثيلاتها من الدول على إيجاد حلول وعلاج المشاكل الإدارية كالبيروقراطية والفساد الإداري وظاهرة التسبب الإداري هذه الأخيرة التي تعتبر جزء من الفساد الإداري إلا أنها انتشرت بشكل ملحوظ، مما لفت انتباه الدولة الجزائرية لخطورة هذه الظاهرة، وضرورة مكافحتها والحد منها.

من هنا توجهت الدولة الجزائرية إلى التحول نحو الإدارة الإلكترونية لنجاحها في الدول المتقدمة التي عملت بها وطبقتها في إدارتها، تماشياً مع تطورات العصر الذي نعيشه وقد بذلت الجزائر جهود في مجال التحول نحو الإدارة الإلكترونية وسعت إلى تجاوز عقبات الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية من أجل الاستفادة من مزاياها، وتطبيقها في كل إدارتها والعمل على إنجاحها لأن لها علاقة إرتباطية ودور هام بمكافحة ظاهرة التسبب الإداري.

الخاتمة

الخاتمة:

نخلص في الختام إلى القول أن الإدارة الإلكترونية هي إدارة تتسم بمجموعة من المبادئ والخصائص، وتهدف إلى تحسين أداء الإدارات بتحويل العمل الإداري العادي من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الطريقة الإلكترونية، ومن أجل إخراجها إلى حيز التنفيذ تقتضي توفر مجموعة من المقومات و المتطلبات الإدارية والبشرية، والمالية، والأمنية، والتقنية، لنجاح تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية.

لاشك أن كل إدارة تعاني من مشاكل البيروقراطية والفساد الإداري، لهذا تعمل الدول جاهدة على مكافحة هذه الأمراض التي تفشت في معظم الإدارات، والتي من بينها ظاهرة التسبب الإداري التي انتشرت بصورة ملحوظة، مما استدعى تدخل الدولة لإيجاد حلول لها لأن تفاقم ظاهرة التسبب الإداري والذي يعني (ترك الموظفين لأماكن العمل أثناء ساعات الدوام الرسمي، وإهمال الموظف للواجبات المنوطة به، التأخر المتكرر عن ساعات العمل) يؤدي إلى مردود سلبي على الإنتاجية وسير العمل.

الجزائر كغيرها من الدول سعت إلى انتهاج وتطبيق الإدارة الإلكترونية نظرا لمزاياها العديدة التي وفرتها مثل سرعة الأداء و الجودة، النوعية، والفعالية في عمل الجهاز الإداري، بالإضافة إلى الشفافية، والنزاهة، لذلك استلزم على الدولة الجزائرية مواجهة العقبات المادية والبشرية والتقنية والقانونية التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية حتى تستطيع استغلالها واستخدام آلياتها وتقنياتها مثل الرقابة الإلكترونية والتوقيع الإلكتروني ونظام البصمة لتسجيل الحضور والانصراف، والخدمات الإلكترونية في مكافحة ظاهرة التسبب الإداري التي تطال المنظمات.

و من هذه الدراسة يمكن أن نجل أهم الاستنتاجات في النقاط التالية:

- الإدارة الإلكترونية هي نتيجة لتطورات تكنولوجيا الإعلام و الاتصال.
- تقدم عدة مزايا تتمثل في ربح الوقت و الجهد و التكلفة.
- ضرورة الارتكاز على الجانب البشري لأنه هو الأساس في ذلك، سواء المسيرين للمواقع الإلكترونية أو الأشخاص المتلقين لهذه الخدمات لهذا يجب وضع الخطط اللازمة لتأهيل وتدريب الموظفين ومتابعة بما يتلاءم مع استخدام التقنيات الحديثة وتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية و ذلك من خلال تنفيذ الندوات و التدريبات اللازمة.

- ان الادارة الالكترونية تعمل على توفير قاعدة للبيانات تتيح للأفراد والمستثمرين كل حسب احتياجاته.
 - عدم ملائمة الأنظمة واللوائح المعمول بها لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
 - نقص الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
 - ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
 - ان اغلب الموظفين لا يتمتعون بخبرات ومهارات كافية في استخدام أنظمة المعلومات.
- ولقد تعرضت هذه الدراسة إلى هذه المشكلة والظاهرة التي تعتبر من أهم وخطر الظواهر التي تواجه الدول النامية بشكل عام و الجزائر بشكل خاص،، والتي تعيق عملية التنمية، وكذلك الوقوف علي المجهودات المبذولة من جانب الدولة والجهات المعنية للحد من هذه الظاهرة، وبالخصوص دور الإدارة الالكترونية في مكافحة التسبب الإداري بحيث يساهم تجسيد الإدارة الالكترونية في الإدارات العمومية في مكافحة ظاهرة التسبب الإداري من خلال مكافحة الكثير من المشكلات التي يسببها، والتي تقف حائلا دون تطور النظم الإدارية.
- ومن خلال الدراسة الميدانية وجدنا أن تجسيد الإدارة الالكترونية يساهم إلى حد كبير في مكافحة التسبب الإداري في إدارة الكلية، إلا انه لا يقضي عليه نهائيا.
- لذلك رأينا تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي يمكن أن تفيد بعض الدراسات المستقبلية وكذا الجامعة في حد ذاتها ومنها:**
- على الإدارة الراغبة في انتهاج السياسة الالكترونية توفير ما يلزم لذلك وتجهيز الموظف في هذا الإطار.
 - الحرس على انجاز العمل وإتقانه.
 - التعاملات الالكترونية تعتبر تطور وازدهار للمؤسسات ولكن إذا تم استعمالها جيدا وفي مكانها
 - ترك مجال لتنفس الموظف، تقييم الموظف في مجال الكفاءة ليس فقط الانضباط
 - الضمير أساس كل شيء، من لا يخاف الله لا يوقفه شيء.
 - الإدارة صعبة وخصوصا إذا وجدت المسؤول غير عادل.
 - أن تكون مكاتب أي مرفق عام مفتوحة على بعضها البعض من أجل رقابة أفضل.

- يجب التقيد بالمسؤولية الذاتية أمام الضمير وتليها التقيد بالوسائل الحديثة الالكترونية لمسايرة الوكب الحضاري.
- الحكامة تفرض تفعيل الجانب الاجتماعي داخل الوظيفة العمومية للاهتمام بالموظف من اجل الرفع من الأداء والفاعلية لا الاهتمام بالشكليات التي تكرر الرداءة.
- يجب أن يتمتع الموظفون بخبرات ومهارات كافية في استخدام أنظمة المعلومات.
- عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية للموظفين محل الدراسة.
- تخصيص ميزانية لمشاريع الإدارة الإلكترونية.
- إعادة بناء الهياكل التنظيمية والإجراءات الإدارية بما يتوافق مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.
- توفير الكوادر المتخصصة في مجال البرمجة واستخدام أجهزة الحاسوب المتطورة.
- إيجاد التشريعات والقوانين التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية.
- توفير البنية التحتية اللازمة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم

الكتب :

- 1- بومروان سمية، الحكومة الالكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات الحكومية دراسة مقارنة، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية:مكتبة القانون والاقتصاد، 2014.
- 2- حاروش نورالدين، حروش رقيقة، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، عمان:دار الايام للنشر والتوزيع، 2015.
- 3- الحلو ماجد راغب، العقد الإداري الإلكتروني دراسة تحليلية مقارنة، الإسكندرية:دار الجامعة الجديدة، (2007).
- 4- الحيت أحمد فتحي، مبادئ الإدارة الإلكترونية، عمان:دار الحامد للنشر والتوزيع، 2015.
- 5- الخالدي محمد محمود، التكنولوجيا الإلكترونية، ط1، عمان:دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007.
- 6- الرشيد أحمد كامل، المشكلات المدرسية المعاصرة قضايا وحلول، ط1، مصر: المكتبة الأكاديمية، 2011.
- 7- رضوان رأفت، الإدارة الإلكترونية، القاهرة.
- 8- سمارة نصير، ظاهرة التسبب الإداري في الجزائر، دراسة حازت على جائزة اللغة العربية 2004 الموسومة "أبو العيد دودو"، منشورات المجلس الأعلى للجزائر، 2005.
- 9- سمير محمد احمد، الإدارة الإلكترونية، عمان:دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
- 10- عبد الفتاح رضوان محمود أحمد، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013.
- 11- عبد الهادي محمد فتحي، الإتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، المجلد الخامس عشر، العدد الثلاثون، مصر، القاهرة:المكتبة الأكاديمية، 2008.
- 12- عليان ربحي مصطفى، غنيم عثمان محمد، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2008.
- 13- القبيلات حمدي، قانون الإدارة العامة الإلكترونية، ط1، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2014.

- 14- معابرة محمود محمد، الفساد الإداري وعلاجه في الشريعة الإسلامية دراسة مقارنة بالقانون الإداري، ط1، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011.
- 15- الهادي محمد محمد، تكنولوجيا الاتصالات وشبكات المعلومات، المكتبة الأكاديمية، 2001.
- 16- الهزاني نورة بنت ناصر، الخدمات الإلكترونية في الأجهزة الحكومية. الرياض: مكتبة الملك فهد، 2008.
- 17- ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري، 2016.
- 18- ياسين سعد غالب، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2018.
- 19- فهد سيف الدين غازي ساعاتي، الإدارة الرياضية مناهج البحث العلمي في الإدارة الرياضية، 2014.
- 20- إبراهيم ابراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، ط1، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2008.
- 21- مدحت محمد أبو النصر، مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية، (المجموعة العربية للتدريب والنشر)، 2017.
- 22- محمد زياد حمدان، نظام البحث العلمي في التربية والآداب والعلوم، دار التربية الحديثة، 2015.
- 23- غنام محمد غنام، علم الإجرام وعلم العقاب، ط1، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، 2015.
- 24- حميد الطائي، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري.
- الرسائل والذكرات
- 1- أبو عمرة حسن محيسن حسن، عوامل الإخلال الوظيفي في الكليات التقنية بمحافظة غزة، (رسالة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2010-2011.

- 2- بدوي خالد رفعت شاكر، أثر الإدارة الإلكترونية على أداء العنصر البشري دراسة حالة، (بحث لاستكمال متطلبات الماجستير المهني M.B.A في إدارة الأعمال)، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، 2013.
- 3- بلعل محمد، تأثير الذهنية البيروقراطية التقليدية على السياسات الاقتصادية في الجزائر (1999-2009)، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم السياسية والعلاقات الدولية)، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر -03، 2014-2015.
- 4- بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وأفاق، (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير)تخصص إدارة الأعمال والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة الجزائر 3 2015/2016.
- 5- حاتي نبيلة، الإدارة الإلكترونية كآلية لعصرنة الإدارة الجزائرية دراسة حالة:جواز السفر الإلكتروني البيومتري بالدائرة الإدارية لولاية برج بوعرييج، (مذكرة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية)، تخصص:إدارة وحكامة محلية، جامعة المسيلة كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية 2014/2015.
- 6- حاحة عبد العالي، الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في الحقوق تخصص قانون عام)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013.
- 7- حطاش عبد الحكيم، دور تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر في تحسين إدارة العلاقة مع المواطن (CRM) دراسة تقييمية لمشروع الجزائر الإلكترونية 2013، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2017- 2018
- 8- حواش خليفة، الإدارة الإلكترونية ودورها في تسهيل الخدمة العمومية في الجزائر، (مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر حقوق)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجلفة، 2016-2017.
- 9- الزغبيي سعد بن محمد سعد، دور تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تحسين القرارات الإدارية، (رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم

- الإدارية)، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2015.
- 10- زنو عبد القادر، بدر الدين سهيل، قصور وظائف إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك تقرت، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علم النفس العمل والتنظيم)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، -2012 2011.
- 11- زواوي خالصة، تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بسطيف، (أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه الطور الثالث)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2016-2017.
- 12- سعي حنان، دور الإدارة الإلكترونية في التقليل من الفساد الإداري دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية بأم البواقي، (مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير)، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.
- 13- سمارة نصير، ظاهرة التسبب البيروقراطي في الإدارات الحكومية الجزائرية دراسة وصفية تحليلية، (مذكرة ماجستير)، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، جوان 2002.
- 14- شلبي جمانة عبد الوهاب، واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، (قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2011.
- 15- العالول عبد الماجد شحدة خليل، مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة وأثرها على الإستعداد المؤسسي ضد الفساد، (رسالة ماجستير قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2011.
- 16- عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر دراسة سوسيولوجية بلدية الكاليتوس العاصمة، (أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراة ل م د في علم الاجتماع

- تخصص إدارة وعمل)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016.
- 17- عبد الكريم عشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية)، تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010/2009.
- 18- العريشي محمد بن سعيد محمد، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة: بنين، (رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير)، (غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 19- عمار محمد جمال أكرم، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، (رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير)، (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 20- عماري سمير، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية، (أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير)، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018/2017.
- 21- عمرون يمينة، الإدارة الإلكترونية كألية لتحسين الخدمة العمومية دراسة حالة بلدية المسيلة: 2012-2017، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر اكايمي)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017-2016.
- 22- غلوسي دلال، الرقابة والتسيير الإداري في المؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تبسة، (مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2014.
- 23- فرخة لندة، دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج جيجل، (رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017-2016.

- 24- القحطاني سعيد بن محمد سعيد، تطبيقات الإدارة الإلكترونية وإنعكاساتها على المستفيدين من خدمات المديرية العامة للجوازات بمدينة جدة، (رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011.
- 25- المالك بدر بن محمد، الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف السعودية دراسة مسحية، (دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007.
- 26- مختار حماد، تأثير الإدارة الإلكترونية في إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، (مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية)، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، 2007.
- 27- المسعودي سميرة مطر، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الخاص بمدينة مكة المكرمة ومن وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، (رسالة ماجستير)، (غير منشورة)، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة، 2010/2011.
- 28- الوافي رابح، محاولة إرساء الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية دراسة حالة دائرة سيدي عيسى، (مذكر مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي مخند أولحاج، البويرة، 2014-2015.

المجلات والملتقيات

1. بحر يوسف عطية، "الفساد الإداري - المسببات والعلاج دراسة تطبيقية على المستشفيات الكبرى في قطاع غزة"، مجلة جامعة الأزهر - غزة - سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 13، العدد 2، 2011.
2. بن تركي عز الدين، منصف شرفي، الفساد الإداري: أسبابه، أثاره وطرق مكافحته - إشارة لتجارب بعض الدول، ملتقى وطني حول: حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي

- والإداري، مخبر مالية، بنوك وإدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وجامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 06-07 ماي 2012.
3. بن محمد الحسن حسين، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المملكة العربية السعودية معهد الإدارة العامة، المحور الثاني التوجهات والأساليب الحديثة في تطوير أداء المنظمات، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات - الرياض - المملكة العربية السعودية، 13-12 نو القعدة 1430هـ الموافق 1-4 نوفمبر 2009.
4. بن يوسف أحمد، "معوقات توظيف التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 14، السداسي الأول 2016.
5. بوعمامة العربي، رقاد حليلة، "الإتصال العمومي والإدارة الإلكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد 9، ديسمبر 2014.
6. جاب الله شافية، "واقع ظاهرة الفساد الإداري في الإدارة الجزائرية ودور الرقابة الإدارية كألية لمكافحته"، مجلة دراسات في الإقتصاد والتجارة والمالية، المجلد 02 العدد - 2013.
7. حازم فروانة، عباس عبد الحفيظ، "أثر الرقابة الإلكترونية على سرعة إنجاز المعاملات في البنك الإسلامي"، المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا، برلين، العدد 02، جوان 2018.
8. الشواي أحلام محمد، "الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه"، مجلة جامعة بابل العلوم الإنسانية، المجلد 24، العدد 4، 2016.
9. الشيحة عدنان بن عبد الله، الإصلاح الإداري من البيروقراطية المركزية إلى المجالس النيابية، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية تحديات التغيير والتطوير واستشراف المستقبل، قسم الإدارة العامة، جامعة الملك سعود عميد معهد الأمير سلمان لزيادة الأعمال، 10-12، 2012.

10. طاشمة بومدين، "التوسع البيروقراطي الحلقة المنسية في عملية التنمية في الوطن العربي"، دفاتر السياسة والقانون، العدد السابع، جوان 2012.
11. طلبة عبد الله، "ظاهرة التسيب في إدارات الدول النامية"، مجلة الفكر السياسي.
12. طيب أحمد سعد محمد، القصيمي محمد مصطفى، "تشخيص معوقات تطبيق نماذج الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية دراسة إستطلاعية لأراء الموظفين في عدد من المدارس الأهلية في مدينة الموصل"، تنمية الرافدين، ملحق العدد 114، المجلد 35، لسنة 2013.
13. عبد الناصر موسى، قريشي محمد، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة-الجزائر"، مجلة الباحث، عدد 09، 2011.
14. فرطاس فتيحة، "عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15، المجلد 02، 2016.
15. فلاق محمد، رضوان أنساعد، الإدارة الإلكترونية مفهومها متطلبات تطبيقها عرض تجارب لبعض الدول العربية، الملتقى الدولي حول متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر دراسة تجارب بعض الدول، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبليدة.
16. الفليت خلود، نصار صديق، منهج القران الكريم في علاج الفساد الإداري، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي الأول القران الكريم ودوره في معالجة قضايا الأمة، مركز القران الكريم والدعوة الإسلامية، كلية أصول الدين، الجامعة الإسلامية غزة، 16-17 ديسمبر، 2008.
17. قدوري سحر، "الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة"، مجلة المنصور، عدد 14/خاص/الجزء الأول، 2010.
18. قنبر هدى عباس، حامد ميسون عدنان، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبات الجامعية جامعتي بغداد والمستنصرية نموذجا"، مجلة الأستاذ، العدد 210، المجلد الثاني، 2014.

19. النعمان محمد محمود علي، "درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس المرحلة الثانوية بأمان العاصمة صنعاء وسبل تطويرها من وجهة نظر مدراء المدارس"، مجلة الناصر، السنة الرابعة، العدد الثامن، يوليو-ديسمبر 2016.

20. نوري منير وآخرون، "الإصلاح الإداري وأهميته في القضاء على التسبب والفساد الإداري وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة"، مداخلة مقدمة في جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.

هدار رانية، "دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة ظاهرة الفساد الإداري"، المجلة الجزائرية للامن والتغذية، العدد (09) جويلية 2016.

المقالات

1. ابو حيمد تيسير بن سعد، ملخص أخلاقيات المهنة في الإسلام من كتاب (أخلاقيات المهنة د. عصام الحميدان)، كلية الهندسة.

2. الربيعي محمود داود سلمان، التسبب الإداري أسبابه، أثاره، السبل الكفيلة لتجاوز سلبياته، من مكتبة الاستاذ الدكتور حسين مردان عمر، كلية التربية الرياضية، جامعة بابل.

3. دخان نورالدين، هني عامر، الحكومة الإلكترونية مطلب ضروري وفعال لعصرنة خدمات المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية مع الإشارة لتجربة سنغافورة، جامعة المسيلة.

4. الصفار حسن، رؤية شرعية حول تساهل الموظفين، خطب الجمعة النصية.

5. الصقال أحمد هاشم، ظاهرة الفساد الإداري هل أصبحت جزء من ثقافة المجتمع، مكتب المفتش العام، وزارة التجارة.

6. الصقال أحمد هاشم، محمد حسين مهدي سعيد، دور الرقابة الإلكترونية في الحد من الفساد الإداري، وزارة التجارة، مكتب المفتش العام.

7. العتيبي فارس طامي، التسبب الوظيفي في القطاع العام أسبابه وعلاجه، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

8. فرح ماجد، دور الأجهزة الرقابية في مكافحة الفساد الإداري والمالي لدى الجهات العامة، رئاسة مجلس الوزراء، الجهاز المركزي للرقابة المالية، سوريا.

المواقع الإلكترونية

1. worldBank ،Adéfinition ofe-gouvernement:

<http://www.worldbank.org/publicsector/egowtudies.htm>. access
816/2005.

2. الجياري إيمان، مفهوم البرمجيات، <https://mawdoo3.com>، اطلع عليه يوم
.05/01/2019

3. مبارك الزيغام، الإدارة الإلكترونية المغربية، WWW.ahewar.org، اطلع عليه يوم
.10:13، 10/12/2018

4. تواتي عبد المالك، مرابطي ياسين، الإدارة الإلكترونية، متاح على الموقع:
guelma.yoo7.com، أطلع عليه يوم 17/04/2019.

5. عادل غزال الجزائري، الحكومة الإلكترونية في الجزائر والنفوذ إلى مجتمع المعلومات،
متاح على الموقع <https://adelghezzal.wordpress.com> أطلع عليه وم -21
.04-2019

الملاحق

جامعة محمد بوضياف - المسيلة.

كلية الحقوق والعلوم السياسية.

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية.

تخصص: ادارة وحكامه محليه.

استمارة استبيان

أخي الفاضل، أختي الفاضلة :

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته :

في إطار التحضير لإعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص: إدارة وحكامه محليه، تتشرف الباحثة بأن تضع بين أيديكم هذا الاستبيان الخاص بموضوع الدراسة الموسومة بدور الإدارة الإلكترونية في مكافحة ظاهرة التسبب الإداري في الجزائر: دراسة حالة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد بوضياف المسيلة، راجية منكم التعاون والتكرم بقرأة كل محاوره والإجابة بدقة وموضوعية عن مختلف الأسئلة المطروحة، وذلك بوضع علامة (x) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم نحو كل عبارة.

وإذ أشكركم على تفهمكم وتعاونكم في الإجابة عن هذه الأسئلة، أحيطكم علما أن ما تقدمونه من معلومات سيحظى بسرية تامة ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
الطالبة: بن أم هاني نجية.

الموسم الجامعي :2018/2019

أولاً: البيانات الشخصية :

- العمر :

أقل من 30 سنة

من 30 إلى 40 سنة

من 40 إلى 50 سنة

أكثر من 50 سنة

- الجنس :

ذكر

أنثى

- الحالة العائلية :

أعزب (عزباء)

متزوج (ة)

مطلق (ة)

أرمل (ة)

- المستوى الدراسي :

دراسات عليا

دراسات جامعية

مستوى ثانوي

مستوى إكمالي

مستوى أقل من الإكمالي

- الرتبة الوظيفية :

عون إداري

عون إداري رئيسي

ملحق

ملحق رئيسي

متصرف

متصرف رئيسي

تقني في الإعلام الألي

- سنوات الخبرة العملية :

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

المحور الأول: الإدارة الإلكترونية

1- هناك اهتمام كبير من طرف الإدارة العليا بضرورة التوجه نحو الادارة الإلكترونية :

نعم

لا

في حالة الإجابة ب نعم. فما مظاهر هذا الاهتمام ؟

.....

.....

.....

.....

2- هل توفر الكلية التي تعمل فيها الاحهزة والبرامج اللازمة لتسهيل المعاملات الالكترونية ؟

نعم

لا

3- تواجهك صعوبات أثناء التعامل الإلكتروني في انجاز الخدمات على مستوى الكلية

نعم

لا

في حالة الإجابة ب نعم. فما هي أهم هذه الصعوبات ؟

.....

.....

.....

.....

4- هل قمت بدورات تدريبية حول تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة التي تعمل فيها ؟

نعم

لا

5- التحول نحو المعاملات الإلكترونية على مستوى الكلية ساهم في تسهيل عملية الاتصال وتبادل المعلومات

نعم

لا

6- هل أنت راض عن تحول معاملات الكلية من الطريقة التقليدية إلى الإلكترونية ؟

نعم

لا

في حالة الإجابة بلا. فما هي أسباب عدم الرضا ؟

.....

.....

.....

.....

المحور الثاني: التسبب الإداري

1- تعرف الكلية التي تعمل فيها انتشار مظاهر التسبب الإداري.

نعم

لا

2- هل تلتزم بالحضور والانصراف في الوقت الرسمي للعمل ؟

نعم

لا

في حالة الإجابة بلا. فما هي الأسباب ؟

.....

.....

.....

3- ماهي اكثر أهم الأسباب التي تساهم في انتشار التسبب الاداري في رأيك:

غياب الرقابة

غياب الوازع الديني

غياب سياسة العقاب

الملل والروتين

4- في الحالات التي تنتشر فيها بعض مظاهر التسبب. تلجأ الكلية التي تعمل فيها إلى فرض عقوبات.

نعم

لا

5- في حالة الإجابة بنعم. هل يركز في تلك العقوبات على :

الجوانب المادية

الجوانب المعنوية

الجوانب المادية والمعنوية معا

6- هل يساهم نظام العقوبات الذي تعتمده الكلية على مكافحة مختلف مظاهر التسبب ؟

نعم

لا

7- إذا كانت الإجابة بلا. فما هي في رأيك الطريقة الامثل للمكافحة.

.....

.....

.....

.....

المحور الثالث: مكافحة التسبب الإداري إلكترونياً

1- في إطار مكافحة انتشار التسبب الإداري. تعتمد الكلية التي تعمل فيها على أساليب:

تقليدية

إلكترونية

2- في حالة اعتماد الكلية على الطريقة الإلكترونية فإنها عادة ما تستخدم أسلوب :

الرقابة الإلكترونية

التوقيع الإلكتروني أو البصمة الإلكترونية

الاسلوبين معا

3- ساهم التحول نحو الإدارة الإلكترونية داخل الكلية في التقليل من حالات التسبب الإداري:

كثيرا

نوعا ما

لم يساهم

4- تعترض عملية التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف من العمل داخل الكلية بعض

العراقيل

نعم

لا

في حالة الإجابة بنعم: ماهي أهم هذه العراقيل؟

5- هل أنت راض على استخدام الطريقة الإلكترونية في تسجيل الحضور والانصراف من

العمل؟

نعم

لا

6- هل استخدام النظام الإلكتروني داخل الكلية في رأيك يقضي نهائيا على مظاهر التسبب

الإداري؟

نعم

لا

7- ماهي أهم الحلول التي تراها كفيلة بتفعيل دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة التسبب

الإداري؟

.....

.....

.....

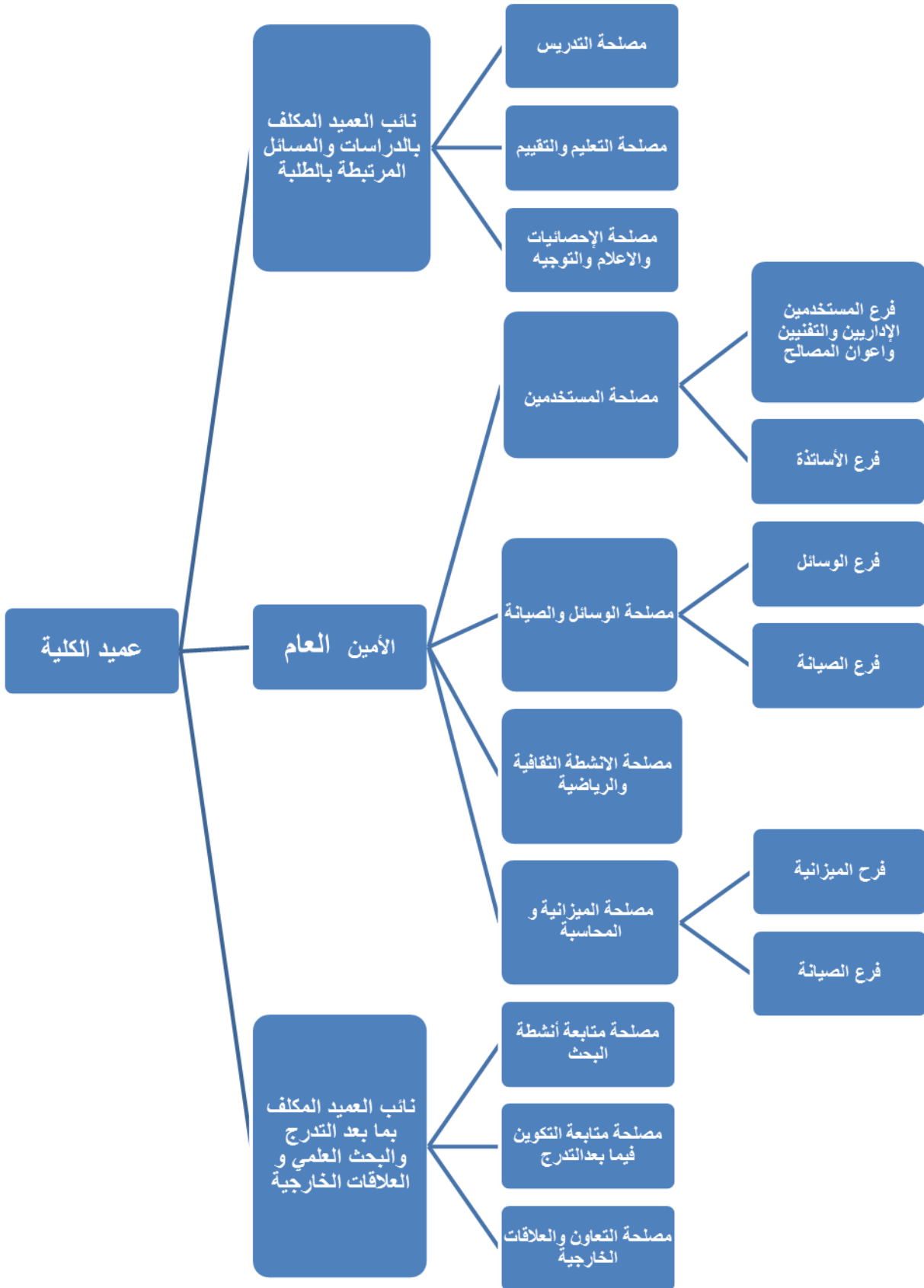
8- أمل إضافة مالديكم من معلومات أو ملاحظات تفيد الدراسة والبحث.

.....

.....

.....

.....



الهيكل التنظيمي لكلية الحقوق والعلوم السياسية

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
72	الجدول رقم (1): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	01
73	الجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	02
74	الجدول رقم (3): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	03
75	الجدول رقم (4): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي	04
76	الجدول رقم (5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية	05
77	الجدول رقم (6): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية	06
78	جدول رقم (7): يوضح مدى إهتمام الإدارة العليا بضرورة التوجه نحو الإدارة الإلكترونية	07
80	جدول رقم (8): يوضح نسبة توفير الكلية للأجهزة والبرامج اللازمة لتسهيل المعاملات الإلكترونية	08
81	جدول رقم (9): يوضح مدى وجود صعوبات أثناء التعامل الإلكتروني في انجاز الخدمات	09
82	جدول رقم (10): يوضح مدى قيام الموظفين بدورات تدريبية حول تطبيق الإدارة الإلكترونية	10
83	جدول رقم (11) يوضح نسبة مساهمة التحول نحو المعاملات الإلكترونية في تسهيل عملية الاتصال وتبادل المعلومات	11
84	جدول رقم (12) يوضح نسبة الرضى عن تحول معاملات الكلية من الطريقة التقليدية إلى الإلكترونية	12
86	جدول رقم (13) يوضح نسبة إنتشار مظاهر التسبب في الكلية	13
87	جدول رقم (14): يوضح نسبة الالتزام بالحضور والانصراف في الوقت الرسمي للعمل	14

88	جدول رقم (15) يوضح الأسباب التي تساهم في انتشار التسبب الإداري	15
89	جدول رقم (16): يوضح نسبة العقوبات التي تفرضها الكلية عند انتشار مظاهر التسبب	16
90	جدول رقم (17): يوضح نوع العقوبات التي تركز عليها الكلية	17
91	جدول رقم (18): يوضح نسبة مساهمة نظام العقوبات الذي تعتمد عليه الكلية في مكافحة مظاهر التسبب	18
93	جدول رقم (19): يوضح الطريقة التي تعتمد عليها الكلية في مكافحة التسبب الإداري	19
94	جدول رقم (20): يوضح الأساليب الإلكترونية التي تستخدمها الكلية	20
95	جدول رقم (21): يوضح مدى مساهمة التحول نحو الإدارة الإلكترونية في التقليل من التسبب الإداري	21
96	جدول رقم (22): يوضح نسبة العراقيين التي تعترض عملية التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف	22
97	جدول رقم (23): يوضح نسبة الرضى على استخدام الطريقة الإلكترونية في تسجيل الحضور والانصراف	23
98	جدول رقم (24): يوضح قدرة استخدام النظام الإلكتروني على القضاء نهائياً على التسبب الإداري	24

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
24	المتطلبات الستة للإدارة الإلكترونية	01
68	يحدد الهيكل التنظيمي لكلية الحقوق والعلوم السياسية	02
72	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	03
73	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	04
74	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	05
75	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي	06
77	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي	07
78	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية	08
79	يوضح نسبة إهتمام الإدارة العليا بضرورة التوجه نحو الإدارة الإلكترونية	09
80	يوضح نسبة توفير الكلية للأجهزة والبرامج اللازمة لتسهيل المعاملات الإلكترونية	10
82	يوضح نسبة وجود صعوبات أثناء التعامل الإلكتروني في إنجاز الخدمات	11
83	يوضح نسبة قيام الموظفين بدورات تدريبية حول تطبيق الإدارة الإلكترونية	12
84	يوضح نسبة مساهمة التحول نحو المعاملات الإلكترونية في تسهيل عملية الاتصال وتبادل المعلومات	13
85	يوضح نسبة الرضى عن تحول معاملات الكلية من الطريقة التقليدية إلى الإلكترونية	14
86	يوضح نسبة إنتشار مظاهر التسبب في الكلية	15

87	يوضح نسبة الالتزام بالحضور والانصراف في الوقت الرسمي للعمل	16
89	يوضح الأسباب التي تساهم في انتشار التسبب الإداري	17
90	يوضح نسبة العقوبات التي تفرضها الكلية عند انتشار مظاهر التسبب	18
91	يوضح نوع العقوبات التي تركز عليها الكلية	19
92	يوضح نسبة مساهمة نظام العقوبات الذي تعتمده الكلية على مكافحة مظاهر التسبب	20
93	يوضح نسبة الطرق التي تعتمدها الكلية في مكافحة التسبب الإداري	21
95	يوضح نسبة الأساليب الإلكترونية التي تستخدمها الكلية	22
96	يوضح نسبة مساهمة التحول نحو الإدارة الإلكترونية في التقليل من التسبب الإداري	23
97	يوضح نسبة العراقيل التي تعترض عملية التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف	24
98	يوضح نسبة الرضى على استخدام الطريقة الإلكترونية في تسجيل الحضور والانصراف	25
99	يوضح قدرة استخدام النظام الإلكتروني على القضاء نهائياً على التسبب الإداري	26

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

1	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والتسيب الإداري	
10	تمهيد
11	المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية
11	المطلب الأول: النشأة والتعريف
14	المطلب الثاني: مبادئ الإدارة الإلكترونية وخصائصها
17	المطلب الثالث: أهداف الإدارة الإلكترونية وعناصرها
20	المطلب الرابع: أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها
25	المبحث الثاني: مفهوم التسيب الإداري
25	المطلب الأول: تعريف التسيب الإداري
28	المطلب الثاني: أسباب التسيب الإداري
29	المطلب الثالث: مظاهر التسيب الوظيفي وأثاره
33	المطلب الرابع: آليات مكافحة التسيب الإداري
37	خلاصة:
الفصل الثاني: انتهاج الإدارة الإلكترونية كآلية لمكافحة التسيب الإداري في الجزائر	
39	تمهيد
40	المبحث الأول: الجهود الجزائرية في مجال التحول نحو الإدارة الإلكترونية
40	المطلب الأول: أسباب الانتقال من الإدارة البيروقراطية إلى الإدارة الإلكترونية في الجزائر
42	المطلب الثاني: مؤشرات الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية في الجزائر
44	المطلب الثالث: مزايا الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية في الجزائر
45	المطلب الرابع: عقبات الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية في الجزائر
48	المبحث الثاني: مكافحة التسيب الإداري إلكترونيًا في الجزائر: الآليات والتحديات
48	المطلب الأول: تعريف مكافحة التسيب الإداري إلكترونيًا
48	المطلب الثاني: أساليب مكافحة التسيب الإداري إلكترونيًا في الجزائر

56	المطلب الثالث: متطلبات مكافحة التسبب الإداري الإلكتروني في الجزائر
58	المطلب الرابع: انعكاسات مكافحة التسبب الإداري الإلكتروني في الجزائر
59	المطلب الخامس: عقبات مكافحة التسبب الإداري الإلكتروني في الجزائر وآليات المعالجة
61	خلاصة
الفصل الثالث: علاقة الإدارة الإلكترونية بمكافحة التسبب الإداري في الجزائر من خلال دراسة حالة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.	
63	تمهيد
64	المبحث الأول: نبذة عن جامعة محمد بوضياف المسيلة
64	المطلب الأول: تقديم المنظمة محل الدراسة
65	المطلب الثاني: الإطار التنظيمي للمنظمة محل الدراسة
69	المبحث الثاني: مراحل دراسة الحالة
69	المطلب الأول: منهجية أدوات الدراسة الميدانية
71	المطلب الثاني: تحليل وتفسير النتائج
100	المطلب الثالث: النتائج العامة للدراسة
103	الاستنتاج العام
105	الخاتمة
109	قائمة المصادر والمراجع
120	الملاحق
129	فهرس الجداول
131	فهرس الأشكال
134	فهرس المحتويات
	الملخص

المخلص :

الإدارة الإلكترونية من بين الطرق التي إنتهجتها الجزائر لتطوير إدارتها والقضاء على المشاكل التي تعترض هذه الاخيرة، والتي تنقل عمل الإدارة من الطريقة التقليدية إلى الطريقة الإلكترونية، إذ تعتمد على التكنولوجيا الحديثة، ولقد تناولت دراستنا هذه دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة ظاهرة التسيب الإداري - دراسة حالة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد بوضياف المسيلة - والتي تهدف إلى تحليل وفحص دور الإدارة الإلكترونية في الحد من ظاهرة التسيب الإداري، وبناء على هذا قمنا بطرح الإشكالية التالية : إلى أي مدى تساهم الإدارة الإلكترونية في الحد من ظاهرة التسيب الإداري في كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ؟

ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبيان لجمع البيانات المطلوبة، وقد إختارنا عينة عشوائية بسيطة تتكون من (50) موظف، إلا اننا استرجعنا 43 استمارة فقط، وبعد تحليل البيانات التي تضمنتها الاستمارات ومعالجتها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss، وصلنا إلى معلومات تفيد بأن للإدارة الإلكترونية دور كبير في مكافحة ظاهرة التسيب الإداري إلا أنها لا تقضي عليه نهائيا .

الكلمات المفتاحية : الإدارة الإلكترونية، التسيب الإداري، جامعة محمد بوضياف